

## **Kansainvälistymisen vaihtoehdot Saksan markkinoille – Case Catmandoo**

Antti Vaittinen

<b>Tekijä tai tekijät</b> Antti Vaittinen	<b>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi</b> 2010
<b>Raportin nimi</b> Kansainvälistymisen vaihtoehdot Saksan markkinoille – Case Catmandoo	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 69+3
<b>Opettajat tai ohjaajat</b> Anette Kairikko, Marina Karlqvist	
<p>Tässä raportissa muodostetaan ja esitellään raportin toimeksiantajalle eli urheilu- ja vapaa-ajan tuotteiden tukkumyyjänä toimivalle Oy Sultrade Ltd:lle tehty vientisuunnitelma Saksan markkinoille. Vientisuunnitelma koskee Sultraden markkinoimista tuotemerkeistä, ainoastaan Sultraden omistaman Catmandoo brändin vientiä. Työn tavoitteena on muodostaa realistinen vientisuunnitelma, jota avuksi käyttäen Catmandoon vientikauppa Saksan markkinoille on mahdollista aloittaa.</p> <p>Raportti koostuu seuraavista osista, jotka ovat johdanto, yritysesittely, produktin suunnitelma, teoria osuus, tutkiva osuus, varsinainen vientisuunnitelman osuus sekä yhteenveto ja pohdinta. Tutkivan osan tarkoituksena on tarjota vientisuunnitelman muodostamisen kannalta oleelliset perustiedot Saksan markkinoista ja niiden erityispiirteistä. Tutkivasta osasta huolimatta kyseessä ei ole tutkimusraportti vaan produktiivinen työ eli konkreettinen kehittämishanke. Itse vientisuunnitelmassa käsitellään omina alaluokinaan kaikki vientihankkeen käynnistämisen kannalta oleelliset tekijät, kuten markkinointi, kohdemarkkinoiden rajausta, vientimuoto, kuljetusmuoto, maksu- ja toimitusehdot, yhteistyökumppanit, hinnoittelu sekä aikataulu.</p> <p>Lähteinä raportissa on käytetty alan eri asiantuntijoiden kirjoittamia kirjallisia teoksia, internettietolähteitä sekä muuta sähköistä materiaalia, kuten saksalaisten urheiluliikkeiden kotisivuja. Raportin tietojen osalta on pyritty löytämään mahdollisimman tarkkaa ja ajantasaista tietoa, jotta vientisuunnitelmasta tulisi mahdollisimman luotettava ja todennukainen. Työ on toteutettu saatujen tietojen ja asiantuntijoiden kirjoissaan esittelemien mallien pohjalta siten, että on valittu Catmandoon ja Sultraden kannalta mahdollisimman hyvät, vaivattomat ja turvalliset vaihtoehdot viennin aloittamiseen.</p> <p>Raportti laatiminen on aloitettu syksyllä 2013 ja se on valmistunut keväällä 2014. Raportin pohjalta voidaan sanoa, että Catmandoon vientikauppa Saksaan on mahdollista toteuttaa melko pienillä kustannuksilla ja riskeillä mutta tarkempien markkinatietojen hankkiminen tukisi viennin aloittamista ja vähentäisi siihen liittyviä riskejä. Saksa vaikuttaa markkina-alueena erittäin potentiaaliselta Catmandoon kannalta, johtuen maan suuresta koosta ja asukasmäärästä. Myöhemmässä vaiheessa jos näyttää siltä, että kauppa Saksassa ei lähde vetämään, voidaan lähestymistapaa Saksan markkinoihin muuttaa.</p>	
<b>Asiasanat: Vientisuunnitelma, Saksa, urheilu- ja vapaa-ajan markkinat, vientikauppa, vientimuoto, kuljetusmuoto, markkinointi, maksuehdot, toimitusehdot</b>	

Degree programme

<b>Authors</b> <b>Antti Vaittinen</b>	<b>Group or year of entry 2010</b>
<b>Alternative Internationalization Strategies – Case Catmandoo and the German markets.</b>	<b>Number of pages and appendices</b> 69+3
<b>Supervisor(s)</b> Anette Kairikko, Marina Karlqvist	
<p>The purpose of this report is to outline and suggest an export plan for Oy Sultrade Ltd, a Finnish wholesale company of sport and leisure equipment. The export plan doesn't cover all the trademarks carried by Sultrade, only the Catmandoo brand. The goal of this report is to create a realistic export plan which facilitates the launch of the Catmandoo brand on to the German markets.</p> <p>This study is composed of the following sections: introduction, company presentation, report execution plan, theory part, investigating part, export plan, conclusions and reflections. The aim of the investigative part is to provide the necessary information on the German markets needed in the creation of the export plan. In spite of the investigating part this report is not an investigation per se, but a productive development scheme. The export plan itself includes all the necessary factors of starting export operations, such as: marketing, shipping methods, operation forms, pricing, payment and delivery terms, schedules and partners.</p> <p>The sources used in this report include literature of experts in their respective fields, different Internet sources of trade organizations specialized in Germany and Finland, as well as other electronic sources such as homepages of German sport equipment stores. The aim has been to find the most accurate and up-to-date information allowing for the export plan to be as reliable and realistic as possible. The report has been executed according to the information found through research and by adopting theories and models of experts suitable for the purposes of Catmandoo.</p> <p>This report was started in the Fall 2013 and was finished in the Spring 2014. Based on the results of this report it is fair to say that it is possible for the Oy Sultrade Ltd to expand its export business on the German market by launching the Catmandoo brand there with fairly low risk and costs. However some additional and more specific information would be good to have to support the start of the export operation. The German market exhibits great potential for Catmandoo due to Germany's large geographical size and large population. If the German market does not prove to be profitable for the Catmandoo brand despite the probability for success, the export operations can be adjusted.</p>	
<b>Key words</b> Export plan, Germany, sport and leisure business, export business, operation form, shipping method, marketing, payment terms, delivery terms	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Toimeksianto .....	1
1.2	Tavoitteet.....	2
2	Oy Sultrade Ltd .....	3
2.1	Catmandoo.....	3
2.2	Urheilu ja vapaa-ajan markkinat .....	4
2.3	Kansainvälistymispäätökseen vaikuttavat tekijät.....	5
3	Produktin suunnitelma ja toteutus .....	6
3.1	Suunnitelma.....	6
3.2	Toteutus.....	7
4	Yrityksen kansainvälistyminen.....	9
4.1	Kohdemarkkinastrategia.....	9
4.2	Lähestymistapa .....	10
4.3	Kohdemarkkinoiden valintaan vaikuttavat tekijät.....	11
4.4	Operaatiomuodon valinta .....	14
4.5	Kuljetusmuodon valinta .....	17
4.6	Tuotestrategian valinta.....	18
4.7	Hinnoittelu kansainvälisillä markkinoilla.....	21
4.8	Yhteistyökumppanit.....	25
5	Saksa markkina-alueena.....	26
5.1	Saksan perustiedot ja erityispiirteet (PESTEL) .....	26
5.2	Saksan markkina-alueen rajausta .....	30
5.3	Kilpailu ja kilpailijat Saksan markkinoilla .....	32
5.4	Saksalaiset asiakkaat ja ostokäyttäytyminen .....	33
5.5	Sultrade Saksan markkinoilla (SWOT) .....	36
6	Vientisuunnitelma Catmandoo brändille .....	39
6.1	Kohdemaasta valittavat alueet .....	39
6.2	Vientimuoto .....	40
6.3	Markkinointi.....	43
6.4	Yhteistyökumppanit ja asiakkaat .....	48

6.5	Viennin aikataulu .....	49
6.6	Kuljetusmuoto .....	49
6.7	Vientihinnoittelu & -tuotteet .....	50
6.7.1	Vientihinnoittelu .....	51
6.7.2	Vientituotteet .....	53
6.8	Toimitus- ja maksuehdot .....	55
6.8.1	Toimitusehdot .....	55
6.8.2	Maksuehdot .....	58
7	Yhteenveto ja pohdinta .....	60
7.1	Vientisuunnitelman lyhyt yhteenveto: .....	60
7.2	Pohdintaa vientisuunnitelmasta .....	62
	Lähteet .....	64
	Liitteet .....	70
	Liite 1. Produktin toteutuksen aikataulu kaaviona .....	70
	Liite 2. Lista Sultraden kannalta sopivista saksalaisista messuista .....	71

# 1 Johdanto

Tämän vientihankkeen tarkoitus on edistää suomalaisen urheiluvälinealalla toimivan pk-yrityksen Oy Sultrade Ltd:n ulkomaan vientikauppaa, joka tulee olemaan yrityksen tärkein kasvukanava tulevaisuudessa. Yritys harjoittaa jo vientikauppaa monessa eri maassa ja on vakiinnuttanut asemansa urheilu ja vapaa-ajan tuotteiden kaupassa melko hyvin esimerkiksi Baltiassa, Ruotsissa sekä Venäjällä. Sultrade on valinnut tämän hankkeen aiheeksi kansainvälistymisen mahdollisuuksien kartoittamisen Saksan markkinoille. Sultraden kaltaiselle kotimaan ulkopuolelta kasvua hakevalle pk-yritykselle Keski-Euroopan markkinat ovat potentiaalinen kohde toiminnan laajentamiselle. Tämän raportin tarkoitus on selvittää onko Saksan markkinoilla toimiminen Sultraden kannalta kannattavaa, ja jos on, miten vientioperaatio tulisi käynnistää ja toteuttaa, jotta siinä onnistuttaisiin parhaalla mahdollisella tavalla.

## 1.1 Toimeksianto

Hankkeessa kartoitetaan, millaisia mahdollisuuksia Oy Sultrade Ltd:llä on laajentaa ulkomaan vientikauppaa uusille markkina-alueille Catmandoo urheilu ja vapaa-ajan brändin osalta. Toimeksiantona on laatia Oy Sultrade Ltd:lle vientisuunnitelma, vientikaupan käynnistämiseksi uusilla kohdemarkkinoilla. Raportin pohjalta ilmenee, valittujen kohdemarkkinoiden tarjoamat mahdollisuudet sekä riskit yrityksen kannalta. Hankkeen toimeksiannosta vastasi Sultraden vientijohtaja Sami Kiiski, joka toimii samalla Sultraden yhteyshenkilönä hankkeessa.

Raportissa tutkittavaksi kohdemaaksi toimeksiantaja on valinnut Saksan. Saksa on niin väkiluvultaan kuin maantieteellisestikin suuri maa ja muodostaa huomattavan suuren markkina-alueen. Vientisuunnitelmaan valittavia alueita rajataan ja tarkennetaan myöhemmin raportissa. Toimeksiantaja on antanut työn laatijalle esimerkiksi markkina-alueiden tarkemman valinnan ja rajauksen sekä strategian kohdalla vapaat kädet päätösten suhteen.

## 1.2 Tavoitteet

Oy Sultraden kannalta työn tavoitteena on tuottaa yrityksen käyttöön luotettavaa ja käyttökelpoista tietoa uusista kohdemarkkinoista, joilla yritys voi toimia tulevaisuudessa. Saatujen tietojen pohjalta luodaan Catmandoo brändille vientisuunnitelma vastaamaan olennaisiin kysymyksiin vientikaupan aloittamisesta ja toimintatavoista valituilla kohdemarkkinoilla. Vientisuunnitelma antaa konkreettisia ehdotuksia viennin käynnistämiseen. Tavoitteena on suorittaa työ mahdollisimman tarkasti ja huolellisesti, jotta uusista kohdemarkkinoista saatu informaatio on mahdollisimman monipuolista, luotettavaa ja hyödyllistä. Uuden tiedon pohjalta voidaan muodostaa realistinen vientisuunnitelma. Vanhentuneiden tai muutoin epätarkkojen tietojen käyttöä suunnitelmassa on vältettävä, sillä ne lisäävät vientioperaation epäonnistumisen riskiä.

Vientisuunnitelma edistää yrityksen ulkomaan viennin kasvua ja levittäytymistä uusille markkina-alueille. Asetettuun tavoitteeseen pääseminen vaatii paljon työtä ja taustatietojen hankintaa. Onnistunut ja hyvä vientisuunnitelma avaa kuitenkin ovia uusille markkinoille ja epäonnistunut puolestaan ei. Uusille markkinoille pääsy tuo Sultradelle lisää tunnettavuutta kansainvälisesti, uusia asiakkaita sekä taloudellista kasvua.

Raportin työstäminen käynnistyy syksyllä 2013. Koska työn aihe on melko laaja ja vaatii paljon perusteellista selvitystyötä ja pohdintaa, on tarkan aikataulun luominen hankalaa. Tavoitteena aikataulun suhteen on saada työ valmiiksi viimeistään kevään 2014 aikana.

## **2 Oy Sultrade Ltd**

Hankkeen toimeksiantajana on suomalainen pk-yritys Oy Sultrade Ltd. Yritys toimii Espoon Suomenojalla ja on osa Transmeri konsernia. Yrityksessä työskentelee tällä hetkellä noin 70 henkilöä. Sultrade on urheilu ja vapaa-ajan varusteiden tukkumyyntiin ja maahantuontiin erikoistunut yritys. Perinteisen urheiluvälineiden tukku- ja seurakauden lisäksi Sultrade käy myös B-to-B kauppaa muiden yritysten kanssa. Vuonna 2011 yrityksen liikevaihto oli noin 40 milj. Euroa. (Oy Sultrade Ltd 2012)

Sultrade edustaa sekä maahantuo useita maailman eri huippu tuotemerkkejä, kuten esimerkiksi Easton, Umbro, New Balance sekä Timberland. Lisäksi Sultradella on täysin oma tuotemerkki Catmandoo, jonka tuotteet suunnitellaan Espoossa Sultraden toimipisteessä. Sultrade kuuluu Suomessa alansa isoimpiin toimijoihin ja sen markkina-asema on vahva kotimaan markkinoilla. Sultrade on erikoistunut tukkumyyntiin ja haluaa pysyä tukkumyyjänä myös tulevaisuudessa. Sultraden myynti koostuu tällä hetkellä kotimaan myynnistä sekä moniin eri maihin käytävästä ulkomaan vientikaupasta. Suurimpina vientimaina tällä hetkellä ovat Ruotsi, Venäjä sekä Baltian maat. Yritys hakee tulevaisuudessa kasvua nimenomaan vientikaupan kautta, joten yritys haluaa lisätä panostustaan ulkomaan kauppaan. Tällä hetkellä vientimaissa, joihin Sultrade käy kauppaa, myynti tapahtuu pääasiassa myyntiagenttien kautta. (Oy Sultrade Ltd 2012)

Suhteeni yritykseen syntyi, työskennellessäni yrityksen vientitiimissä vientikoordinaattorina vajaan vuoden ajan. Sinä aikana kertyi kokemusta tietoa ja kokemusta siitä, miten yrityksen vientiä hoidetaan ja kuinka asiat tehdään niin viennin kuin koko yrityksen osalta. Kertynyt tieto ja kokemus edesauttavat hankkeen onnistumista.

### **2.1 Catmandoo**

Catmandoo on Oy Sultrade Ltd:n omistama urheilu- ja vapaa-ajan tuotemerkki. Catmandoo tuotemerkki perustettiin alun perin Ruotsissa mutta sen alkuperäiset omistajat ajautuivat konkurssiin, jolloin Sultrade hankki tuotemerkin itselleen. Nykyisin Catmandoo tuotteet suunnittelee Sultraden 9 henkinen designosasto Espoossa. Kun tuotteet on suunniteltu valmiiksi, ne valmistetaan alihankkijoiden toimesta. Lopuksi tuotteet palautuvat Sultraden varastolle Espooseen, josta ne toimitetaan asiakkaille.



Catmandoon tuotevalikoima on monipuolinen ja kattava. Valikoimista löytyy omat vaate- ja kenkämallistot miehille, naisille, lapsille sekä laukku ja golfvaruste mallistot. Mallistot jaksottuvat vuodenaikojen mukaan kahteen jaksoon, jotka ovat: kevät/kesä kauden mallisto ja syksy/talvi kauden mallisto. Tuotevalikoimaan kuuluu laskettelu- ja talviurheiluvaatteita, golf vaatteita, vapaa-ajan vaatteita, teknisiä urheilu vaatteita, erilaisia hattuja ja käsineitä, sukkia, laukkuja sekä kenkiä. Vaatteita on tarjolla monipuolisesti niin urheiluun kuin myös rentoon vapaa-ajan viettoon.

Catmandoo on näkyvästi esillä vuoden 2014 Sotshin talviolympialaisissa. Catmandoo on Suomen Olympiakomitean virallinen yhteistyökumppani. Kilpailijoiden olympialaisissa käyttämät kisa-asut ja muut edustusvarusteet, kuten laukut ovat Catmandoon tuotteita. Tämä on Catmandoon kannalta erinomainen mahdollisuus saada arvokasta kansainvälistä näkyvyyttä ja mainosta. Olympialaisten näkyvyyttä voi käyttää hyödyksi esimerkiksi ulkomaan vientikaupan markkinoinnissa. Tällä hetkellä Catmandoo tuotteita viedään eniten Ruotsiin, Venäjälle sekä Baltian maihin. Kaikkiaan Catmandoon vientikauppaa käydään 14 eri maahan. (Oy Sultrade Ltd. 2012)



Kuvio 1. Catmandoo logo

## 2.2 Urheilu ja vapaa-ajan markkinat

Urheilu ja vapaa-ajan markkinat ovat todella kilpailtu ala nykypäivänä niin kotimaassa kuin kansainvälisestikin. Alan kasvu ja kysyntä on voimakasta ja tuotemerkkejä, alan liikkeitä sekä tavarantoimittajia on niin kotimaan kuin kansainvälisillä markkinoilla paljon. Esimerkiksi tämän raportin kohdemaassa Saksassa vuonna 2012 urheiluvälineala työllisti suoraan tai välillisesti noin 120000 henkilöä ja alan liikevaihto yhteensä oli noin

11,4 miljardia Euroa. Kyseessä on siis suuri ja kasvava ala (Saksan urheiluvälinealan yhdistys 2014).

Yhtenä alan erityispiirteenä on selvä jakautuminen kevät/kesä sekä syksy/talvi mallis-toihin. Ilmastolla on suuri vaikutus alalla toimivien yritysten myyntiin. Huono talvi voi heikentää syys/talvi tuotteiden myyntiä merkittävästi. Ilmastolliset ja maantieteelliset tekijät on huomioitava tarkasti kohdemarkkinoiden tuotteissa. Myös trendit vaihtelevat alalla nopeasti. Edellisen kauden mallit eivät välttämättä mene kaupaksi enää seuraavana vuonna, koska uudet mallit sekä tyylit ovat tulleet myyntiin ja vaikeuttavat vanhojen mallien myyntiä.

### **2.3 Kansainvälistymispäätökseen vaikuttavat tekijät**

Sultraden tapauksessa halu kansainvälistymiselle on selkeä. Sultrade on Suomessa maan johtavia urheilu- ja vapaa-ajan tuotteiden myyjä. Kotimaan markkinoilla yritys kuuluu tällä hetkellä alansa kolmen suurimman toimijan joukkoon. Suomen markkinat ovat kuitenkin rajalliset ja mahdollisuudet merkittävään markkinaosuuden lisäämiseen ovat pienet. Tästä syystä Sultrade on lähtenyt hakemaan kasvua ja parempaa tulosta ulkomaanmyynnistä.

Aiemmat ja nykyiset onnistumiset kansainvälisillä markkinoilla ovat osaltaan vaikuttaneet Sultraden toimintaan ja vahvistaneet yrityksen halua olla yksi alan kansainvälisistä toimijoista. Tällä hetkellä Sultraden asema Ruotsin, Baltian sekä Venäjän markkinoilla on melko hyvä. Kauppaa käydään pienemmässä mittakaavassa myös moniin muihin maihin. Tällä hetkellä Sultraden toiminta Keskisen Euroopan markkinoilla on muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta vähäistä. Tästä johtuu yrityksen mielenkiinto laajentaa toimintaansa näille alueille tulevaisuudessa.

### 3 Produktin suunnitelma ja toteutus

Tässä luvussa esitellään tämän produktin suunnitelma ja toteutus. Produkti tarkoittaa toiminnallista työtä, jonka tarkoituksena on tuottaa yritykselle esimerkiksi, ohjeistus, opastus, tapahtuma tai kehittää yrityksen tuotteita, palveluita tai operaatioita. Produkti on siis eräänlainen kehityshanke. Tämän produktin tarkoituksena on luoda konkreettinen vientisuunnitelma Oy Sultrade Ltd:lle, jonka avulla se pystyy aloittamaan Catmandoo brändin vientikaupan Saksan markkinoilla.

#### 3.1 Suunnitelma

Produktin suunnittelu tähtää työn tilaajan kannalta mahdollisimman hyvään lopputulokseen. Ensin käsitellään yrityksen kansainvälistymiseen liittyvät tärkeimmät aiheet teoreettisesti, käyttäen hyväksi eri asiantuntijoiden näkemyksiä ja malleja. Teoreettisen osuuden jälkeen seuraa tutkiva osa, jossa kerätään vientisuunnitelman muodostamisen tueksi tietoja kohdemarkkina-alueiden erityispiirteistä, kilpailutilanteesta, asiakasprofiileista, vahvuuksista, uhista, riskeistä ynnä muista vientitoiminnan aloittamisen kannalta tärkeistä tiedoista. Päämääränä on selvittää huolellisesti Saksan markkinat aloittaen perusasioista ja tähdäten lopuksi tarkempiin ja tärkeämpiin tietoihin, kuten ostokäyttämisen selvittämiseen ja kilpailija-/kilpailutilanteen analysointiin. Tiedon keruussa hyödynnetään erilaisia kirjallisia sekä sähköisiä lähteitä, aiempia tutkimuksia sekä mahdollisia haastatteluita ja kyselyitä alan asiantuntijaorganisaatioilta. Työn haasteena on löytää ja valita parhaat sekä luotettavimmat tietolähteet työn kannalta. Varsinainen produktiosa eli konkreettinen vientisuunnitelma käsitellään raportin loppupuolella.

Kun suunnitelman muodostamisen kannalta oleelliset tiedot on kerätty, alkaa vientisuunnitelman pohdinta ja muodostaminen eli varsinainen produktiosuus. Suunnitelmaa on mietittävä tarkasti monelta eri kannalta. Lopputuloksena muodostuu yksi tai useampia vaihtoehtoisia suunnitelmia. Tavoitteena on saada muodostettua vähintään yksi konkreettinen ehdotus, joka palvelee Sultraden vientikaupan kehitystä.

Suunnitelmana on aluksi käsitellä tärkeimmät kansainvälistymisen tekijät teoreettisen osuuden kautta. Seuraavaksi hankitaan taustatietoa sekä analysoidaan valittuja kohdemarkkinoita tutkivan osan kautta. Sen tarkoitus on alustaa aihetta ja antaa tarvittavat

tiedot kohdemaista produktia varten. Lopuksi laaditaan varsinainen produktiosa eli mahdollisimman kattava ja realistinen vientisuunnitelma Catmandoo brändille. Produktiosa tulee sisältämään ehdotukset koskien mm. kuljetus- ja vientimuotoa, maksu- ja toimitusehtoja sekä markkinointitoimenpiteitä ja hinnoittelua. Produktiosan jälkeen seuraa yhteenveto ja pohdintaa luodusta suunnitelmasta. Raportin laatiminen alkaa syksyllä 2013 ja tavoitteena aikataulun osalta on saada työ valmiiksi kevään 2014 aikana.

### **3.2 Toteutus**

Toteutuksessa teoriaosuuden perustana käytetään kotimaisten ja ulkomaisten asiantuntijoiden kirjallisuutta. Teoriaosuus avaa kansainvälistymiseen liittyvät prosessit lukijalle sekä tarjoaa erilaisia malleja vientisuunnitelman suunnitteluun. Tutkivassa osassa hankitaan tietoa Saksan markkinoista sekä pohjustetaan vientisuunnitelman laatimista. Kattavasti kerättyjen ennakkotietojen pohjalta voidaan laatia Catmandoolle luotettava vientisuunnitelma Saksan markkinoille. Tiedon hankita Saksan markkinoista sekä paikallisista sidosryhmistä ja kilpailijoista on oleellista ja vaatii panostusta tiedon hankintaan. Lopuksi konkreettinen produktin osa, jossa hankittujen tietojen pohjalta muodostuu lopullinen vientisuunnitelma. Raportin viimeinen osa on tämän raportin tärkein osa, ensimmäisien osien tukiessa sitä.

Tietojen hankinnassa ja kohdemaiden analysoinnissa käytetään alan kirjallisuutta, sähköisiä lähteitä sekä mahdollisesti asiantuntijaorganisaatioita, kuten Finpro, Saksalais-Suomalaista Kauppakamaria ynnä muita Saksan ja Suomen vientikauppaan perehtyneitä asiantuntijaorganisaatioita. Edellä mainituilta organisaatioilta on mahdollista saada tietoa esimerkiksi kilpailusta ja asiakaskäyttäytymisestä. Organisaatioiden kanssa käytetään tarvittaessa haastatteluita tai muita vastaavia tiedonkeruu tapoja. Lisäksi käytössä on työnlaatijan omat kontaktit Saksassa. Tietojen hankkiminen tarkasti ja luotettavasti on vientisuunnitelman kannalta suurin haaste, sillä tiedon saaminen ulkomailta voi joissain tapauksissa osoittautua vaikeaksi.

Tietojen analysoinnin perusteella valitaan sopivat strategiovaihtoehdot sekä muodostetaan Sultradelle räätälöity vientisuunnitelma. Vientisuunnitelmassa käsitellään kaikki vientisuunnitelmaan kuuluvat tekijät, kuten vientimuotoa, aikataulua, hinnoittelua, markkinointia, kuljetusta, toimitusehtoja, tuontirajoituksia ja kilpailua. Vaihtoehtoja

vertaillaan ja valitaan parhaat. Lopputuloksena saadaan valmis vientisuunnitelma. Valmiista vientisuunnitelmasta tehdään yhteenveto ja pohdinta, jossa käydään läpi sitä kuinka hyvin vientisuunnitelma onnistui ja mitä voisi tehdä toisin tai parantaa.

Työn aikataulusta on laadittu erillinen aikataulukaavio, joka on nähtävissä raportin lopussa (liite 1.). Aikataulu on muodostettu viikkotasolla ja kaikki työvaiheet on eritelty omiksi vaiheikseen. Työvaiheet on sijoitettu kaavioon aikajärjestyksessä ja jokaista työvaihetta kuvaa palkki, joka osoittaa viikot, jolloin työvaihetta työstetään. Välillä palkit ovat limittäin saman viikon päällä ja välillä ne alkavat, kun edellinen loppuu. Tämä kuvaa sitä, että jotkin työvaiheet on tehty osittain samanaikaisesti toisen kanssa. Toisia työvaihteita ei ole mahdollista aloittaa ennen kuin toinen on saatu valmiiksi. Aikataulukaaavion tarkoituksena on antaa parempi käsitys työn etenemisestä

## 4 Yrityksen kansainvälistyminen

Luvussa neljä käsitellään yrityksen kansainvälistymiseen liittyviä tekijöitä teoreettisesta näkökulmasta. Tässä luvussa käydään läpi mm. kohdemarkkinastrategiaa ja sen pohjalta lähestymistapoja, kohdemaan valintaa, operaatiomuotoja, yhteistyökumppaneita sekä muita uusille markkina-alueille menemiseen oleellisesti vaikuttavia tekijöitä.

### 4.1 Kohdemarkkinastrategia

Tarve kohdemarkkinastrategialle syntyy, kun yritys tunnistaa tarpeen kansainvälistymiselle. Useimmiten nämä tarpeet syntyvät niin sanottujen työntö- ja vetotekijöiden laukaisemina. Työntävät tekijät ovat yrityksen kotimarkkinoilla vaikuttavia ilmiöitä ja trendejä, jotka työntävät yritystä laajentamaan tai siirtämään toimintaansa kotimarkkinoidensa ulkopuolelle. Vetävät tekijät vetävät yritystä puoleensa vierailta markkinoilta päin. Työntävät tekijät löytyvät siis yrityksen kotimaasta eli esimerkiksi Sultraden kohdalla Suomesta. Näitä voivat olla mm. kotimarkkinoiden pieni kasvupotentiaali, epäsuosiolliset trendit, kova kilpailu, pienentynyt kysyntä tai tuotteen elinkaaren lähestyminen kypsyyvaihetta ja sen jälkeistä laskua. (Cavusgil 2013, 181.)

Yritystä puoleensa vetävät tekijät ovat yleensä yrityksen kannalta suotuisia tekijöitä, jotka saavat kansainvälistymisen kyseisille markkinoille tuntumaan yrityksen kannalta kannattavina tai suotuisina vaihtoehtoina. Tällaisia ovat esimerkiksi mahdollisuus nopeampaan kasvuun, suurempaan tuottoon tai mahdollisuus oppia uusia asioita tuotteista ja kilpailijoista. Nämä työntö- ja vetotekijät siis ajavat yrityksen usein pohtimaan kansainvälistymistä. Jos yritys haluaa kansainvälistyä, on sen selvitettävä kansainvälistymisen edellytykset omalta kannaltaan. (Cavusgil 2013, 181.)

Yrityksen selvitettyä kansainvälistymisen edellytykset ja tehtyä päätöksen kansainvälistymisestä, päätetään seuraavaksi markkinoiden valinnasta ja markkinoille menosta. Kohdemarkkinastrategia pitää sisällään isoja päätöksiä siitä, mille markkinoille aiotaan laajentua ja miten. Myös myöhemmin käsiteltävä operaatiomuodon valinta kytkeytyy yleensä kohdemarkkinan valintaan. (Vahvaselkä 2009, 66.)

Hyvä kohdemarkkinastrategia pitää sisällään paljon huolellista suunnittelua, valinnan kohdemaasta, sille asetetut tavoitteet, valinnan operaatiomuodoista joilla tavoitteisiin aiotaan päästä sekä markkinointisuunnitelman, joka kattaa markkinoille pääsyn keinot ja keinot joilla asetetut tavoitteet saadaan lunastettua. On huomattava, että tämän suuruus luokan päätökset ovat erittäin herkkäluonteisia. Yksikin virheellinen arvio ja sitä seuraava väärä päätös, voivat aiheuttaa suuren riskin lisäkuluista ja mahdollisista menetyksistä ainakin pienille ja keskisuurille yrityksille. (Vahvaselkä 2009, 66.)

Tamer Cavusgil sanoo kirjassaan, että jokaisella kohdemarkkinastrategialla on aina hyvät ja huonot puolensa. Jokaisella paikalla on omat erityispiirteensä ja vaatimuksensa yrityksen toiminnan, johtamisen ja rahoituksen kannalta. Tuotteiden ja palveluiden vienti kohdemaahan esimerkiksi agentin tai jakelijan kautta on vientimuotona melko helppo yrityksen kannalta ja sitoo melko vähän yrityksen resursseja itse vientioperaatioon. Vertauksena esimerkiksi suora sijoitus ulkomaille vaikkapa oman tuotantolaitoksen tai kivijalkaliikkeen muodossa vaatii paljon sitoutunutta pääomaa ja suurta kontrollia ja suunnittelua. (Cavusgil 2013, 179.)

## **4.2 Lähestymistapa**

Yrityksen tulee valita itselleen lähestymistapa, jolla se lähestyy uuden markkina-alueen valintaa. Irma Vahvaselän mukaan erilaisia lähestymistapoja on yleensä 3: opportunistinen lähestymistapa, systemaattinen lähestymistapa sekä epäsystemaattinen lähestymistapa. Opportunistisen lähestymistavan valintaan johtaa useimmiten ulkomailta yritystä tai tuotetta kohtaan osoitettu kiinnostus, kuten kysely tai tarjouspyyntö. Myös yrityksen osallistuminen vaikkapa kansainvälisille messuille, voi nostaa maan potentiaalisesti kohdemarkkinaksi. (Vahvaselkä 2009, 66.)

Systemaattisessa lähestymistavassa kohdemarkkinat analysoidaan yrityksen toimesta systemaattisessa järjestyksessä, alkaen makrotason kartoittamisesta ja edeten aina mikrotaoiseen tarkkaan tietoon, kuten myyntipotentiaalin selvittämiseen. Lopuksi potentiaaliset markkina-alueet testataan ja päätetään lopulliset kohdemarkkinat. Epäsystemaattisessa lähestymistavassa on B-to-B näkökulmaa korostava suhdenäkökulma, joka on vastakohta systemaattiselle lähestymistavalle. Epäsuorassa lähestymistavassa yritys pyr-

kii pitämään koti- ja kohdemarkkinan etäisyydet mahdollisimman pieninä ja korostaa yksityisen asiakkaan löytämistä kohdemarkkinoiden valinnassa. (Vahvaselkä 2009, 66.)

Myös Gerald Albaum ja Edwin Duerr puhuvat kirjassaan markkina-alueen valinnan lähestymistavoista. He nimittävät kahta käsittelemäänsä lähestymistapaa reaktiiviseksi ja proaktiiviseksi lähestymistavaksi. Nämä lähestymistavat ovat lähes identtisiä Vahvaselän kahden ensimmäisenä käsitellyn lähestymistavan; opportunistisen ja systemaattisen lähestymistavan kanssa. (Albaum & Duerr 2008, 188–189.)

Reaktiivinen lähestymistapa on yrityksen toiminnan osalta hyvin passiivinen. Yritys ei tee suunnitelmallisesti työtä löytääkseen uuden vientimaan, vaan tilanteen aloittaa ulkomailta tullut kysely tai kiinnostus tuotteesta. Tämän jälkeen yritys reagoi saamaansa yhteydenottoon ja vientikauppa alkaa kehittyä sitä kautta ja kiinnostusta osoittanut maa nousee potentiaalisesti vientimaaksi. (Albaum & Duerr 2008, 188–189.)

Proaktiivisessa lähestymistavassa puolestaan yritys haluaa olla aktiivinen uuden tai uusien kohdemarkkinoiden kartoituksessa. Yritys näkee paljon vaivaa selvittäessään itse kohdemaiden potentiaalia alkaen tutkittavien maiden valitsemisesta aina asiakas segmenttien ja markkinapotentiaalin arviointiin asti. Tämä lähestymistapa myös vaatii yritykseltä yleensä paljon kokemusta, osaavaa henkilökuntaa tai ulkopuolista apua. (Albaum & Duerr 2008, 189.)

### **4.3 Kohdemarkkinoiden valintaan vaikuttavat tekijät**

Suunniteltaessa liiketoiminnan laajentamista uusille markkina-alueille, suoritetaan ensimmäisenä mahdollisimman kattava ja tarkkaa tietoa antava selvitys yrityksen mahdollisuuksista uusilla kohdemarkkinoilla, markkinoiden potentiaalista ja erityispiirteistä. Ilman hyvää taustatyötä ja kartoitusta itse vientioperaation riski epäonnistua kasvaa selvästi ja yritys voi päätyä sen toiminnan sekä tavoitteiden kannalta väärille markkinoille, mikä taas ei ole kannattavaa.

Irma Vahvaselän mukaan on tärkeää tutustua ensin maahan yleisesti esimerkiksi PEST- tai PESTEL- analyysin avulla, jotka antavat hyvän peruskuvan kohdemaasta ja sen erityispiirteistä. PESTEL- analyysin avulla tutkitaan yleensä tietoja muun muassa brutto-



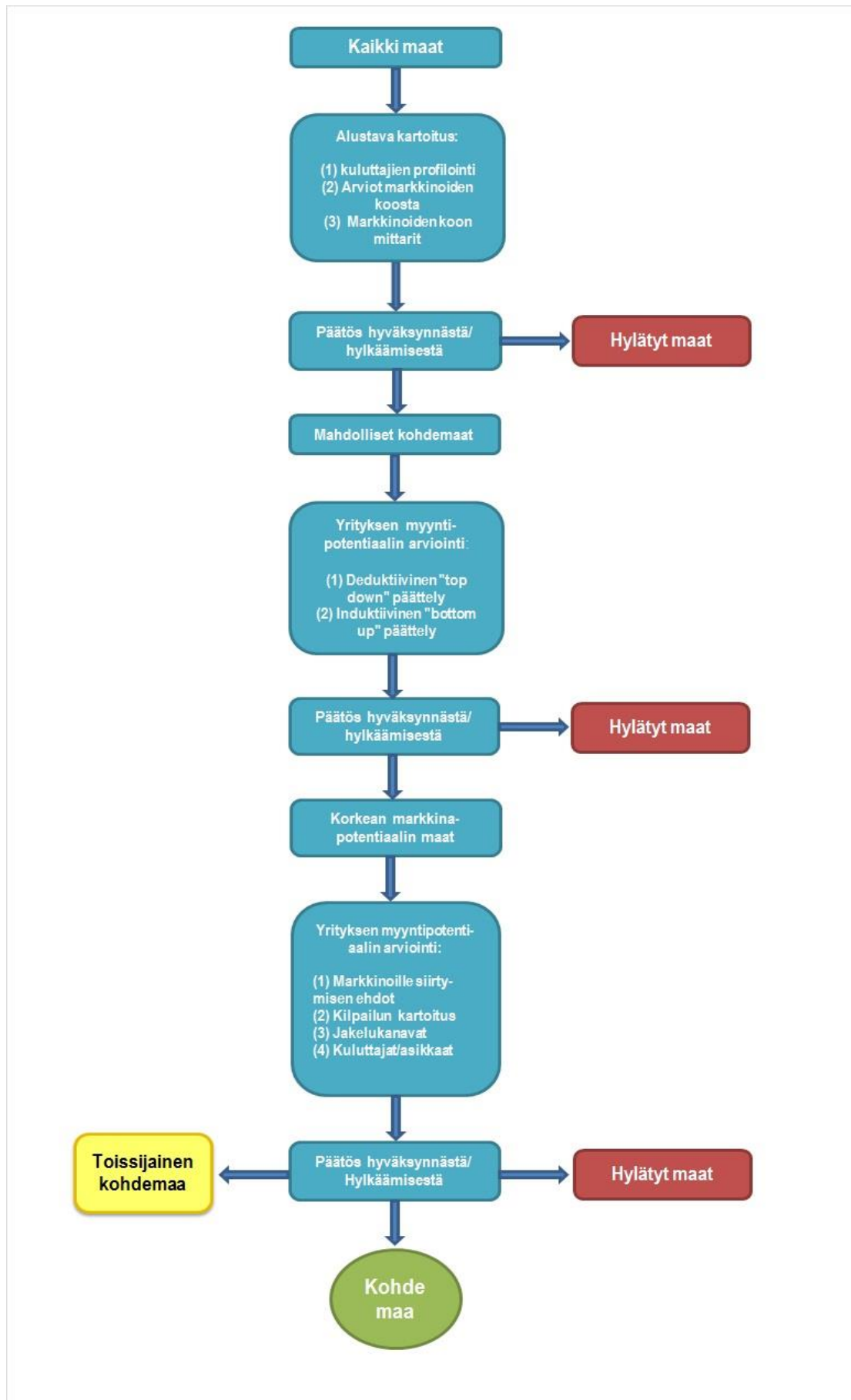
kansan tuotetta, ostovoimaa, markkinoiden kokoa ja markkinoille pääsyn helppoutta. PESTEL- analyysin käyttö mahdollistaa myös eri kohdemaiden keskinäisen vertailun. (Vahvaselkä 2009, 67.)

Toivo Äijö kirjoittaa kirjassaan, että kohdemaan valinta saattaa edellyttää hyvinkin monimuotoisia selvityksiä, kun kartoitetaan yrityksen kannalta sopivaa kohdemaata viedä aloittamiseen. Yritys voi esimerkiksi valita yhden lupaavimmaksi koetun kohdemaan ja tutkia sen potentiaalia tai vaihtoehtoisesti tutkia asiaa enemmän globaalilla tasolla, kuten maanosittain maa kerrallaan, kunnes sopiva kohdema löytyy. (Äijö 2008, 100.)

Jos yritys päätyy tarkastelemaan suurta joukkoa mahdollisia kohdemaita, on suositeltavaa käyttää kaksivaiheista selvitystä. Ensimmäisessä vaiheessa kartoitetaan ehdolla olevia kohdemaita ja niiden markkinoita alustavasti. Tämän pohjalta valitaan toisessa vaiheessa potentiaalisimmat maat ja tutkitaan ne yksityiskohtaisemmin. Kun kaikki tarvittavat tiedot on saatu, valitaan uudeksi kohteeksi yrityksen kannalta potentiaalisin vaihtoehto. (Äijö 2008, 100.)

Kuten edellä käsitellyssä Äijönkin mallissa menetellään, niin myös Vahvaselän mukaan, kun perusasiat on saatu selville, voidaan keskittyä tutkimaan tarkempia ja liiketoiminnan kannalta tärkeämpiä tekijöitä. Näitä ovat: vientituotteen markkinoita ja kysyntää kohdemaassa, kilpailutilannetta ja kilpailijoita, potentiaalisia asiakkaita, heidän tarpeitaan ja ostokäyttäytymistä, jakelukanavia, kuljetusta, varastointia, maan tuontirajoituksia ja muita viranomaismääräyksiä sekä esimerkiksi mahdollisuuksia tuotteen markkinoinnille ja sitä rajoittavat tekijät. (Vahvaselkä 2009, 65, 67.)

Kohdemarkkinoiden valinnassa voidaan käyttää myös muita malleja, kuten Rootin 1994 esittämää nelivaiheista kohdemarkkinoiden valintaprosessia (kuviot 2). Rootin mallin vaiheet ovat: alustava kartoitus, markkinapotentiaalin arviointi, myyntipotentiaalin arviointi sekä haluttujen segmenttien tunnistaminen. (Vahvaselkä 2009, 66–67.)



Kuvio 2. Kohdemarkkina maan valintamalli, Rootin malli (Muokattu: Albaum G. & Duerr E. 2008, 194)

#### 4.4 Operaatiomuodon valinta

Yksi osa kohdemarkkinastrategiaa on päätös siitä, millä operaatiomuodolla eli miten uusille kohdemarkkinoille mennään. Päätettävä on myös se, missä tuotteet valmistetaan, miten ne valmistetaan ja toimitetaan asiakkaille tai jakelijoille. Tätä voidaan kutsua monilla eri termeillä, kuten markkinoille sisäänmenotapa, toimintamuoto tai tutummin operaatiomuoto. (Äijö 2008, 185.)

Operaatiostrategia on siis päätös, jossa määritellään toimintamuoto ja toimintamalli, jonka pohjalta yritys aikoo saattaa tuotteensa uusille kohdemarkkinoille ja asiakkaiden saataville. Operaatiomuodon valintaan vaikuttaa yleensä muutamia tekijöitä, jotka yritysjohdon on otettava huomioon: 1) Missä määrin kukin vientimuoto vaatii yritystä sitomaan resursseja kohdemaahan suhteutettuna siihen, kuinka paljon yritys on halukas käyttämään resurssejaan uudessa kohdemaassa. 2) Kuinka paljon ja usein yritys on halukas olemaan läsnä kohdemaassa. 3) Kuinka paljon yritys tahtoo kontrolloida ja tehdä päätöksiä kohdemaassa sekä valvoa etujaan. 4) Mikä on yrityksen tavoitteleva kokonaistuoton taso. Kun nämä tekijät otetaan huomioon ja verrataan niitä eri operaatiomuotoihin, löytyy yritykselle sopivin operaatiomuoto. (Vahvaselkä 2009, 71.)

Yleisesti liiketoiminnan kansainvälistämisessä käytettäviä operaatiemuotoja ovat vienti erimuodoissaan, kansainvälinen franchising, kansainvälinen lisensiointi, suorat investoinnit, strategiset allianssit sekä muut ulkomaiset yritysyhteistyömuodot, kuten projektivienti. Tässä raportissa keskitytään kuitenkin tarkastelemaan viennin eri muotoja operaatiemuotoina. Taustalla on Sultraden halu olla myös jatkossa urheiluvälineiden tukkukauppaan erikoistunut ja keskittynyt yritys. Tällöin esimerkiksi franchising ei ole Sultraden kohdalla varteenotettava vaihtoehto. Lisäksi vienti eri muodoissaan (epäsuora-, suora-, oma välitön vienti) on Sultradelle ennestään tuttu ja tälläkin hetkellä käytössä olevan operaatiomuoto, joka on todettu hyvin toimivaksi.

Vienti eri muodoissaan on erittäin suosittu ja yleisimmin käytetty operaatiomuoto yrityksen kansainvälistymiseen, joka sopii hyvin aloitteleville vientiyrityksille, koska se ei vaadi kovinkaan isoja resurssien sitoumuksia, eikä siten sisällä myöskään suuria riskejä. Viennissä yritys tuottaa ja valmistaa tuotteensa kotimaassaan, jonka jälkeen valmistuote viedään ulkomaille. (Cavusgil 2013, 183.)

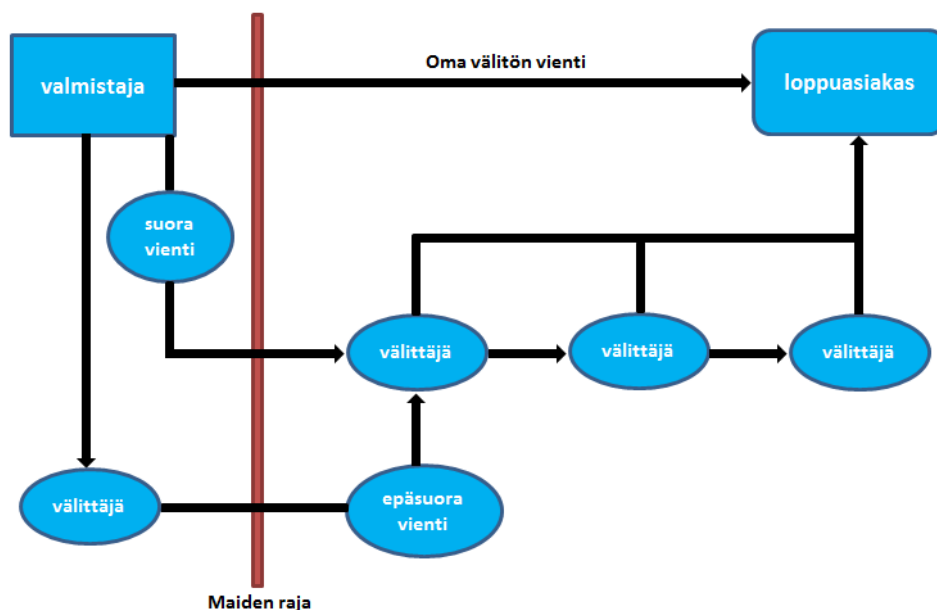
Vienti jakautuu operaatiomuotona edelleen kolmeen erilailla toimivaan vientityyppiin, jotka ovat epäsuoravienti, suoravienti sekä oma välitön vienti. Kullakin kolmesta tyyppistä on omat etunsa ja huonot puolensa, jotka käydään läpi seuraavaksi. Kaikkien kolmen viennin muodon toimintaperiaatetta on kuvattu myös luvun lopussa (kuvio 3.).

Epäsuorassa viennissä kansainvälistymispäätöksen tehnyt yritys hoitaa viennin käyttäen avuksi sen omilla kotimarkkinoilla toimivaa yhteistyökumppania, kuten esimerkiksi vientiyhtiötä, vientiagenttia tai muista yrityksistä koostuvaa vientirengasta. Edellä mainitut toiset osapuolet hoitavat kaikki vientiin liittyvät toimet, jolloin yrityksen, jonka tuotetta ollaan viemässä, rooli on melko passiivinen. Tällöin viejäyrityksen ainoa tehtävä on tuottaa vietävä tuote ja toimittaa se haluamalleen kuljetusyhtiölle tai agentille. Tässä viennin muodossa riskit ovat todella pieniä viejäyrityksen kannalta. Tämä muoto soveltuu erinomaisesti yrityksille, joiden omat resurssit tai osaaminen eivät riitä viennin toteuttamiseen tai joille on mahdollisesti paljon hyötyä toisista osapuolista. Toisaalta haitta puolina epäsuorasta viennistä voidaan nostaa esiin esimerkiksi isommat kulut, välikäsien isommasta määrästä johtuen. Yritys on myös enemmän riippuvainen yhteistyökumppaneistaan, kuin suorassa viennissä. Myös markkinointi ja asiakaskontaktit voivat kärsiä tai jäädä hyvin vähäisiksi käytettäessä epäsuoraa vientiä operaatiomuotona. (Vahvaselkä 2009, 73–74.)

Toinen viennin eri muodoista on suoravienti. Suorassa viennissä yritys suorittaa kaikki viennin vaatimat toimenpiteet yksin. Tässä vientimuodossa yritys on suoraan yhteydessä kohdemaan kontakteihin eli agenttiin, maahantuojaan, jälleenmyyjään tai vastaavaan osapuoleen, kotimaisen toimijan sijaan. Tällöin säästytään turhien välikäsien käytöltä kotimaassa. Tämä vientimuoto vaatii yritykseltä hieman epäsuoraa vientiä enemmän tietotaitoa ja osaamista. Yrityksen on tunnettava lähestyttävät kohdemarkkinat riittävän hyvin ja osattava poimia joukosta yrityksen kannalta oikea ja luotettava agentti, maahantuoja tai muu yhteistyökumppani. Ymmärrettävästi tämä luo tälle viennin muodolle hieman suuremman riskin ja sen pienentämiseksi yrityksellä on oltava työntekijöitä, jotka hallitsevat kaikki vientiin liittyvät tekijät ja joilla on tuntemusta ja kokemusta viennistä. Toisaalta suora vienti tarjoaa etuina pienemmät kustannukset vähentyneiden välikäsien johdosta, lyhyemmän jakeluketjun sekä mahdollisuuden muodostaa tärkeitä kontakteja asiakkaisiin ja sidosryhmiin. (Vahvaselkä 2009, 74.)

Kolmas ja viimeinen viennin muoto on oma välitön vienti. Tämä on viennin muodoista kaikkein suoria. Yritys yksinkertaisesti myy ja toimittaa tuotteensa suoraan asiakkaalleen ulkomailla, ilman yhdenkään välikäden puuttumista prosessiin. Yrityksen ollessa suoraan yhteydessä kohdemarkkinoilla olevaan asiakkaaseen, yrityksen palvelun ja markkinoinnin asiakaslähtöisyyden sekä toimivuuden tärkeys korostuu. Eduksi voidaan nähdä se, että ajan myötä yrityksen tuntemus markkinoista, asiakkaista sekä ostokäyttäytymisestä kasvavat voimakkaasti. Tämä viennin muoto saattaa edellyttää yrityksen työntekijöiltä matkustamista kohdemarkkinoille, koska markkinoilla ei ole edustajaa hoitamassa kauppiaita. Yrityksen on siis itse hoidettava asiakastapaamiset ynnä muut tarvittavat tapaamiset ulkomailla. Tätä vientimuotoa käytettäessä riskinä onkin se, että vientikustannukset saattavat kohota korkeiksi, koska yrityksellä ei ole käytettävissä omaa paikallista yhteistyökumppania. (Vahvaselkä 2009, 74.)

Tätä vientimuotoa on kuitenkin mahdollista käyttää myös siten, että yritys yhdistää voimansa toisen kotimaisen toimijan kanssa, joka on pyrkimässä samoille markkina-alueille. Vientiyhteistyö on nykyään mahdollista ja tarjoaa hyvän vaihtoehdon yrityksille viedä tuotteita Suomesta kohdemarkkinoille yhdessä ja näin pienentää kuluja sekä riskejä. Jos yhteisviennin tuotteet vielä täydentävät toisiaan tai muodostavat muuten hyvän vienti tarjottavan voi yhteistyö olla hyvinkin hedelmällistä. Viennillinen yhteistyö voi myös tapahtua vaikkapa osallistumalla kansainvälisille messuille tai muuhun vastaavaan tilaisuuteen yhdessä. On myös syytä muistaa, että omaa välitöntä vientiä on myös ulkomaille käytävä verkkokauppa Internetissä. (Vahvaselkä 2009, 74.)



Kuvio 3. Viennin vaihtoehdot: Suora, epäsuora ja oma välitön vienti (Vahvaselkä 2009, 73.)

#### 4.5 Kuljetusmuodon valinta

Jokainen yritys pyrkii löytämään parhaan suhteen kuljetusten helppouden, nopeuden ja edullisuuden välillä. Kuljetusmuodon valintaan vaikuttaa yleensä toimituksen kiireellisyys, toimituksen kohde, toimitettavan tavaran laatu ja määrä sekä toimitettavan tavaran arvo. Mahdollisia kuljetusmuotoja on useita: maantiekuljetukset, merikuljetukset, lentokuljetukset, rautatiekuljetukset, kuriirit ja postikuljetukset. Edellä mainituista kuljetusmuodoista on myös mahdollista yhdistellä useampaa eri kuljetusmuotoa hyödyntävä yhdistelmäkuljetus, kulloiseenkin tarpeeseen sopivaksi. Kuljetusten luonne vaihtelee ja siksi on tärkeää valita oikea kuljetusmuoto, jotta päästään toimittajan ja asiakkaan kannalta tehokkaimpaan ratkaisuun.

Tässä raportissa käsitellään vain Sultraden kannalta vartenotettavia kuljetusmuotoja, jotka ovat maantiekuljetukset, kuriirikuljetukset sekä postikuljetukset. Erittäin suurten määrien kuljettaminen esimerkiksi merikonteilla ei ole Sultraden kannalta olennaista Saksan markkinoille vientiä harjoitettaessa, sillä lähetettävät tavaraerät tulevat olemaan ainakin alussa melko pieniä. Tästä syystä merikuljetus ja muut vastaavat raskaan luokan kuljetusmuodot on jätetty käsittelemättä tässä raportissa.

Maantiekuljetukset ovat ylivoimaisesti yleisin kuljetusmuoto lähes kaikkialla maailmassa ja etenkin teollisuusmaissa. Tämän kuljetusmuodon suosio perustuu sen ulottumiseen lähes kaikkialle. Se ei ole rajoitettu tiettyyn reittiin, kuten esimerkiksi rautatie- ja merikuljetukset. Maantiekuljetuksissa toimitukset voidaan toimittaa lähes poikkeuksetta suoraan aivan perille asti. Määrällisesti maantiekuljetukset mahdollistavat myös suurien kuljetuserien kuljettamisen esimerkiksi täysperävaunurekoilla. Tiheän ja kattavan terminaaliverkoston ansiosta lastaaminen ja purkaminen on nykyään nopeata ja joustavaa. Kuljetusten etenemistä on mahdollista seurata nykyään melkein aina internetin kautta, mikä helpottaa esimerkiksi arvioimaan kuljetusten saapumisaikaa. Maantiekuljetuksia Suomesta ulkomaille käytetään eniten pohjoismaihin, sekä Euroopan alueelle. (Vahvaselkä 2009, 286.)

Kuriiripalvelut ovat hyvä kuljetusmuoto, kun tavara on saatava nopeasti perille. Kuriiripalvelut hyödyntävät yleensä lentokuljetuksia sekä maantiekuljetuksia. Rajoituksena on se, että lähetyksen koko ei yleensä voi olla kovinkaan suuri. Etuina voidaan pitää nopeutta, kuljetuksen varmuutta sekä turvallisuutta ja sitä, että kuriiri vie yleensä aina kuljetettavan tavarán vastaanottajan ovelle asti. Kuriiripalvelut voivat tulla yrityksille hieman kalliimmiksi, kuin normaalit maantiekuljetukset, mutta nykyään yrityksille tarjotaan kuriirien toimesta usein kuljetussopimuksia, jolloin kuljetusmäärien kasvaessa kuljetusten hinta laskee. Maailman laajuisesti tunnetuimpia kuriireita ovat UPS, DHL sekä TNT. (Vahvaselkä 2009, 288.)

Postilähetykset soveltuvat kuriiripalveluiden tavoin pienten tavarakerien kuljettamiseen asiakkaalle. Itella tarjoaa tänä päivänä kattavan valikoiman kansainväliseen kuljettamiseen liittyviä palveluita aina rahdista, huolinnasta, tullauksesta ja pakettien kuljetuksesta, tuontiin, ja varastointiin. Itellaa pidetään luotettavana ja varmana toimittajana, jonka toimitusmaiden lista on kattava. Kansainväliset eroavaisuudet postilaitosten välillä voivat kuitenkin aiheuttaa viivästyksiä kuljetuksiin. (Vahvaselkä 2009, 288.)

#### **4.6 Tuotestrategian valinta**

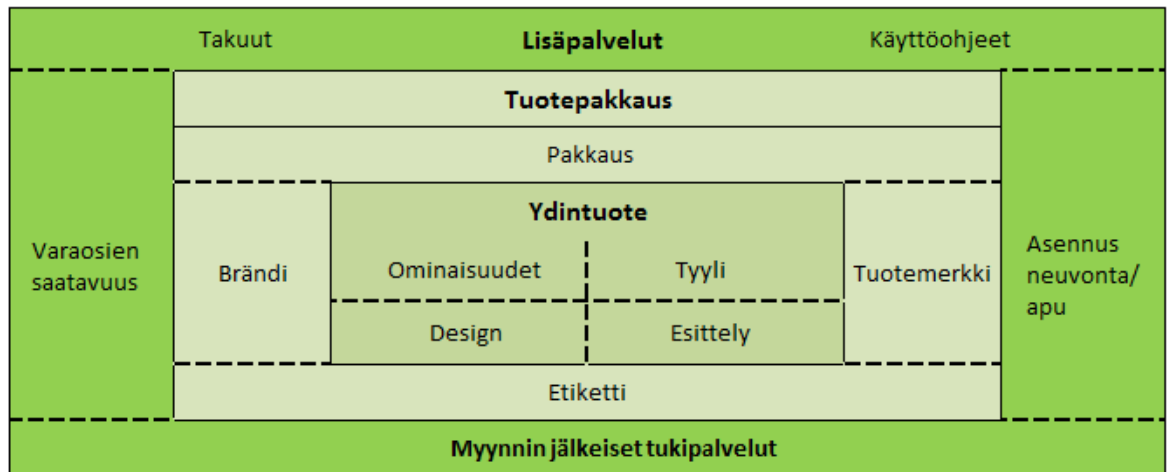
Kun yritys on aloittamassa toimintaa uusilla markkinoilla, täytyy sen laatia itselleen, jonkinlainen tuotestrategia, jossa päätetään millä tuotteilla uusille markkinoille pyritään ja miten aiotaan toimia tulevaisuudessa. Tuotestrategian valintaan vaikuttavat mm. teki-

jät, kuten valittu kohdema, kohdemaan makutottumukset, toivottu asiakassegmentti, maassa vallitsevat arvot ja normit. (Selin 2004, 115.)

Uusien kohdemarkkinoiden tuotetarjontaa mietittäessä on tärkeintä tietää kohdemarkkinoiden tarjonnasta, kilpailijoista, asiakkaista ja vaatimuksista, jotta osataan valita tai tuottaa kysynnän kannalta oikeanlaisia tuotteita. Tärkeintä vientituotteelle on se, että se on omaperäinen. Ei ole järkevää lähteä kansainvälisille markkinoille myymään samaa tavaraa, jota paikalliset tuottavat ja myyvät, sillä he tekevät sen todennäköisesti paljon halvemmalla, jolloin kilpailu heidän kanssaan on mahdotonta. Myytävän tuotteen pitää olla riittävän erilainen ja tarjota asiakkaalle jotain uutta ja siten täyttää tarve/kysyntä. Pelkkä suomalaisuus ei myöskään riitä omaperäiseksi tekijäksi kansainvälisillä markkinoilla. Tuotteen omaperäisyys tarkoittaa jotakin sen ominaisuuksista, esimerkiksi vaatteissa vaikkapa vettä hylkiväisyys tai hengittävyys, jollaista muut saman tuotekategorian tuotteet eivät tarjoa. Erittäin tärkeä seikka on myös pitää huolta siitä, että ydintuotteen muotoilu, koko, värit ja hyväksynnät on otettu huomioon ja todettu sopiviksi uusille kohdemarkkinoiden. (Selin 2004, 114; Vahvaselkä 2009, 126.)

Erilaisuutta tuotteelle voidaan yrittää luoda ydintuotteen lisäksi myös ulkopuolisilla tekijöillä, kuten pakkaus, etiketti, tuotemerkki, asiakaspalvelu, kotiinkuljetus tai jokin muu vastaavanlainen kuluttajan ostopäätökseen vaikuttava ominaisuus. Yksi tehokas tapa kasvattaa tuotteiden menekkiä ja kysyntää on lisätä tarjontaan tuotteita tukevia oheistuotteita, jotka luovat ydintuotteen ympärille laajemman kokonaisuuden. Nämä ovat jotakin asiakashyötyä kasvattavia tuotteita, jotka voidaan liittää ydintuotteeseen jotenkin, esimerkkinä vaikka kenkäpussi kengille tai pallopumppu pallolle. Tuotteen ulottuvuuksia ja rakennetta kuvataan tarkemmin alla (kuvio 4.) (Selin 2004, 114; Vahvaselkä 2009, 126.)

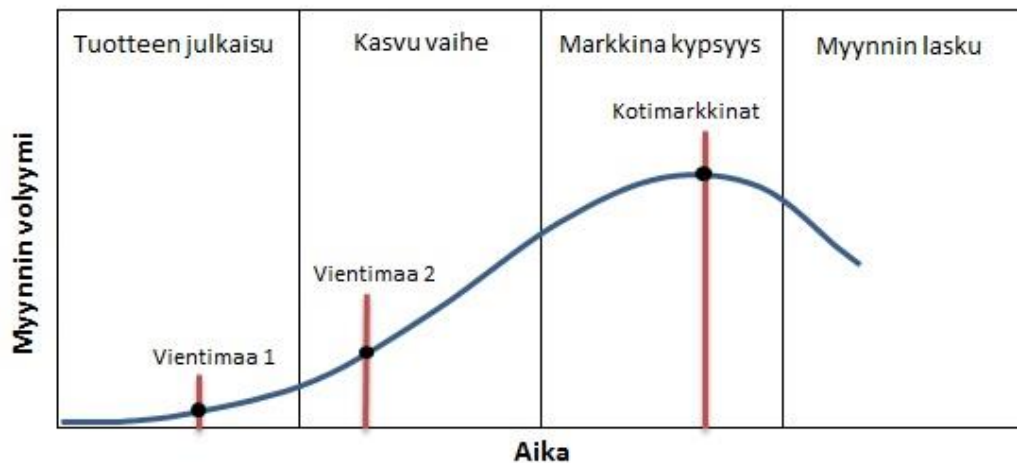




Kuvio 4. Tuotteen ulottuvuudet ja kerrokset (Muokattu: Albaum G. & Duerr E. 2008, 408)

Kun yritys on ottanut selvää uusien kohdemarkkinoiden vaatimuksista tuotteille ja tietää siis millainen tuotteen pitäisi olla menestyäkseen ko. kohdemarkkinoilla, on sen mietittävä, onko sillä olemassa tuotteita, jotka omaavat ylivoimaisen asiakashyödyn uusilla markkinoilla vai tarvitseeko sen tuottaa niitä. Jos yrityksellä on jo kyseisenlaisia tuotteita, voi se viedä ne sellaisenaan uusille markkinoille, jolloin tuote on tavallaan uusi ja sen elinkaari alkaa alusta. Jos tuote on lähestulkoon sopiva uusille markkinoille yritys voi tehdä siihen tarvittavat muutokset, jotta se sopii täydellisesti vietäväksi näille markkinoille. Jos taas sopivia tuotteita ei ole on yrityksen joko kehitettävä kohdemarkkinoille sopivia tuotteita, vaihdettava kohdemarkkina valintaa tai luovuttava kokonaan viennistä. (Albaum & Duerr 2008, 408; Selin 2004, 115.)

Yksi merkittävä etu viennin tuotteita valittaessa on se, että kun viedään kansainvälisille markkinoille tuote, joka on kotimaan markkinoilla elinkaarensa loppupäässä, on sama tuote kansainvälisillä markkinoilla elinkaarensa alkupäässä, sillä tuote on uusi niillä markkinoilla. Kotimaan menestystuote voidaan siis viedä kansainvälisille markkinoille, jos tuote vain sopii sinne sellaisenaan ja tällöin tuotteen elinkaari alkaa alusta. Tämä asia on esitelty vielä alapuolella (kuvio 5.). Kun tuote on ollut pidemmän aikaa myös kansainvälisillä markkinoilla ja halutaan pidentää tuotteen elinkaarta, voidaan se tehdä päivittämällä tuotteen ominaisuuksia, värejä ja pakkauksia tai lisäämällä palveluita. Kun tuotteen elinkaari alkaa olla laskusuuntainen, yrityksen on syytä, joko yrittää päivittää tuotetta tai vetää tuote pois ja korvata se uudella mallilla kysynnän ja kaupan turvaamiseksi. (Albaum & Duerr 2008, 408; Selin 2004, 115.)



Kuvio 5. Tuotteen elinkaaren vaiheet kotimarkkinoilla ja vientimaissa (Muokattu: Albaum G. & Duerr E. 2008, 432.)

#### 4.7 Hinnoittelu kansainvälisillä markkinoilla

Hinta ja hinnoittelu ovat liiketoiminnassa keskeisiä asioita, joista yrityksen tulee tehdä päätöksiä. Hinnoittelun merkitys korostuu erityisesti, kun siirrytään toimimaan kansainvälisillä markkinoilla, jossa yritys ei välttämättä ole tunnettu, kilpailijat ovat uusia, toimivat omilla kotimarkkinoillaan ja kilpailu on kovaa. Tällöin on pystyttävä tarjoamaan tuotteitaan ja palveluitaan kilpailukykyiseen hintaan, muuten vientiyrityksellä ei ole mahdollisuuksia kilpailla vieraila markkinoilla paikallisten sekä kansainvälisten vientiyritysten kanssa. Usein yritykset tekevät sen virheen, että ne ajattelevat hinnoittelun olevan helppoa siten, että kun tuotteen hinta laitetaan kilpailijoita halvemmaksi niin tuotteet menevät kaupaksi siitä vaan. Tämä on osittain totta mutta on syytä muistaa, että halpa hinta voi myös luoda tuotteesta laadullisesti huonon ja halvan vaikutelman asiakkaalle. Hinnoittelun tärkein tehtävä on tuottaa yritykselle tuottavuutta ja kannattavuutta.

Hinnoittelu on tänä päivänä erittäin tarkkaa ja todella vaikeaa. Hinnoittelun luonnetta on suuresti muuttanut nykyisten vapaakauppa-alueiden ja yhteismarkkinoiden muodostuminen. Edellä mainittujen tekijöiden ansiosta kilpailu markkinoilla on kovempaa kuin koskaan. Myös lisääntynyt piratismi, harmaa talous, valuuttakurssien vaihtelut sekä dumping-myynti ovat tuoneet omat haasteensa hinnoitteluun. Hinnoiteltaessa kansainvälisillä markkinoilla on yrityksen hinnoittelun lähtökohtana valita tuotteelle kilpailuky-

kyinen hinta, joka toisi yritykselle mahdollisimman paljon katetta sekä pitkän tähtäimen tuottoa. Yritys joutuu myös hinnoittelemaan tuotteensa erikseen jokaiselle uudelle ulkomaiselle markkina-alueelle siirtyessään, sillä eri maissa hinnat muodostuvat yksilöllisesti, johtuen mm. erisuuruuksista alv. ja muista maksuista. (Vahvaselkä 2009, 202, 207.)

Hinnoittelu on selvästi tärkein markkinoinnin työkalu, joita yrityksillä on käytössään. Millään muulla keinolla ei voida vaikuttaa suoraan yrityksen myynnin katteeseen ja tulokseen yhtä paljon, kuin hinnoittelulla. Tuotteen hinta koostuu monen tekijän yhdistelmänä. Nämä tekijät voidaan jakaa 4 ryhmään, jotka ovat: Yritystekijät, tuotetekijät, markkinatekijät sekä institutionaaliset ympäristötekijät. Yritystekijöihin luetaan yleensä tekijät, kuten asetetut tavoitteet kannattavuudelle, yrityksen ja hinnan rakenteet sekä kustannustekijät. Tuotetekijöitä puolestaan ovat muun muassa tuotteiden elinkaaret, tuotteen monikerroksisuus, yrityksen panostukset tutkimus- ja kehitystyöhön, uudet innovaatiot sekä palvelun osuus tuotteesta. Markkinatekijöihin kuuluvat tekijät jotka liittyvät kilpailuun ja kysyntään, ostokäyttäytymiseen sekä toimialan elinkaaren menossa olevaan vaiheeseen. Lopuksi institutionaalsiin ympäristötekijöihin luetaan mm. lainsäädännölliset tekijät ja niiden muutokset, erilaiset lisäkustannukset liittyen tuotteiden testamiseen ja tuontiverotukseen sekä erilaiset normit. (Albaum & Duerr 2008, 470; Vahvaselkä 2009, 202–203.)

On selvitettävä huolellisesti tuotteen todelliset kustannukset ja kustannusten rakenne. Nämä tiedot kertovat yritykselle, onko sen kannattavaa lähteä valmistamaan tuotetta ollenkaan ulkomaisille markkinoille, sekä sen kuinka paljon katetta tuotteesta on mahdollista saada eri hinnoilla. Yrityksen on pyrittävä kustannustehokkuuteen, jotta hinta voidaan pitää kilpailukykyisenä ja kannattavana. Tuotteen hintaa nostavia tekijöitä ovat esimerkiksi jakelukanavien aiheuttamat kustannukset, välikäsien määrä sekä jakelukanavien pituus. Avain kustannustehokkuuteen on oikein valitut ja tehokkaat jakelukanavat. (Vahvaselkä 2009, 203.)

Toimittaessa kansainvälisillä markkinoilla kustannuksiakin enemmän tuotteen hintaa määrittää kysyntä, kuluttajien asenne tarjottavaan tuotteeseen, sekä se kuinka paljon asiakkaat olisivat valmiita maksamaan tuotteesta. Muun muassa tuotteen ominaisuudet, ulkonäkö, pakkaus, laatu, asiakkaiden määrä, makutottumukset, elintaso sekä kilpailijat

vaikuttavat tuotteen kysyntään. Tuotteen kustannukset ja asiakkaiden kysyntä muodostavat yhdessä niin sanotun hinnoittelualueen. Alarajana voidaan yleensä pitää tuotteen muuttuvien kustannusten tasoa ja ylärajana hintaa, jonka asiakas olisi tuotteesta valmis maksamaan. Tuotteen hinnan on löydettävä tältä väliltä, jotta asiakkaat ostavat sen ja tuote olisi kannattava yrityksen kannalta. (Vahvaselkä 2009, 203, 205.)

Kysyntään vaikuttavat myös kilpailulliset tekijät. Kilpailun määrä, kilpailijoiden hinnat, markkinointi ja hinnoittelustrategia sekä sijainti ovat tekijöitä, joilla on vaikutusta yrityksen hinnoitteluun. Nämä edellä mainitut tiedot kilpailijoista on hyvä tietää, kun vientiyritys ryhtyy pohtimaan omaa hinnoitteluaan. Tiukka kilpailutilanne edellyttää tuotteelta tuoteosiossa mainittua omaleimaisuutta, sekä yritykseltä hyvää tuotekokonaisuuksien hallintaa, sillä niiden merkitys nousee kilpailun koventuessa. Jos edellä mainittuja asioita ei hallita, voi yritys hinnoitella itsensä ulos kilpailusta tai ajautua muuten kannattamattomaan hinnoitteluun. Yrityksen omistaessa arvokkaan ja tunnetun brändin, lisää se usein yrityksen liikkumavaraa hinnoittelussa, sillä asiakkaat tuntevat merkin ja pitävät sitä hyvänä, jolloin kysyntä on varmempaa. Nykypäivän hinnoittelua vaikeuttaa entisestään se, että asiakkaat ovat nykyään hyvin hintatietoisia ja tuote- sekä palvelutarjonta erittäin suurta. (Vahvaselkä 2009, 203.)

Vientihinnoittelussa yrityksen on huomioitava ja otettava selvää hinnoitteluun liittyvistä asioista paljon huolellisemmin, kuin tutuilla ja turvallisilla kotimarkkinoilla. Yrityksen on syytä asettaa itselleen selkeät tavoitteet vientikaupan osalta. Mitkä ovat tavoitteet: määrällisesti, voiton osalta, sijoitetun pääoman tuotolle, markkinaosuuden saavuttamisen suhteen? Myös laadulliset tavoitteet, kuten asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden luottamuksen saavuttaminen vakaiden hintojen avulla sekä laadulliset vaatimukset on hyvä olla tiedossa etukäteen. (Vahvaselkä 2009, 207.)

Hinnoittelupolitiikasta on keskusteltava ja päätettävä uusille markkinoille siirryttäessä. Tätä varten tarvitaan hinnoittelun ohjeet ja periaatteet koskien esimerkiksi lista- ja nettohintojen käyttöä, sekä alennuksia ja neuvotteluvaltuuksia varten. Hinnoittelutaktiikat vientihinnoittelussa ovat yleensä: kustannusperusteinen ja markkinaperusteinen hinnoittelu. Nämä kaksi ovat vientikaupan kannalta kaksi toimivinta lähestymistapaa. Kustannusperusteista hinnan määrittelyä voidaan kutsua myös sisäiseksi lähestymistavaksi.

Tällöin vientihintaa määriteltäessä lasketaan tuotteen valmistuksesta aiheutuneet kulut Ex Works toimitusehdon mukaan. Saadun kustannuksen päälle lisätään tavoitteeksi asetettu tuotto. On huomioitava, että saatua hintaa on tarkistettava ja mahdollisesti muutettava aina uuteen kohdemaahan siirryttäessä tai käytettävän kuljetusmuodon, toimitusehdon ja jakelukanavien mukaan, jotka osaltaan lisäävät aina yritykselle koituvia kuluja. (Vahvaselkä 2009, 207.)

Toinen vientihinnoittelun lähestymistapa on niin sanotusti ulkoinen lähestymistapa eli markkina- ja kysyntälähtöinen lähestymistapa. Tämän hinnoittelutavan käyttö vaatii, että käytössä on tarvittavia tietoja, joita saadaan esimerkiksi paikallisilta yhteistyökumppaneilta. On myös mahdollista kerätä tietoja uusista markkinoista ja niiden kysynnästä tekemällä erilaisia haastatteluita, kyselyitä ja koemarkkinointia. Koemarkkinoinnin ideana on tutkia eri hintojen vaikutuksia tuotteen kysyntään. Ohessa saadaan tietoa muistakin hinnoitteluun ja vientikauppaan ylipäättään vaikuttavista tekijöistä, kuten ostomääristä, asiakkaiden arvostuksista, asiakkaiden hintatietoisuudesta, ostoaikaväleistä ja – motiiveista ja monista muista tekijöistä, jotka ohjaavat asiakkaita ja kysyntää. (Vahvaselkä 2009, 207.)

Hinnoittelun lisäksi vientikaupan onnistumiseen vaikuttavat myös maksuehdot ja –tavat, sekä rahoituksen ratkaisut. Vientikaupassa on käytettävissä ns. puhtaita maksutapoja, kuten shekit ja maksumääräykset sekä asiakirja-/dokumenttimaksutapoja kuten remburssi sekä vientiperittävä. Vientikauppaa käyvällä yrityksellä on siis olemassa vaihtoehtoja maksutapojen suhteen, kulloisenkin tilanteen mukaan. (Vahvaselkä 2009, 208.)

Rahoitusmuotojakin on käytettävissä yleensä useampia. Rahoituksen muodot on yleensä jaettu kolmeen kategoriaan: valmistusaikaiseen, toimituksenaikaiseen sekä toimituksen jälkeiseen rahoitukseen. Rahoituksesta aiheutuu myös yritykselle kustannuksia. Jos vain mahdollista, tulee yrityksen laskea tai arvioida rahoituskustannukset etukäteen ja lisätä ne vientituotteen hintaan, jolloin kulut maksetaan asiakkaalla. (Vahvaselkä 2009, 208.)

## 4.8 Yhteistyökumppanit

Kansainvälisille markkinoille siirtyvän yrityksen menestys uusilla markkinoilla riippuu usein suuresti siitä, kuinka hyvin se onnistuu yhteistyökumppaneiden hankinnassa. Oikeat partnerit helpottavat vientikaupan aloittamista yrityksen kannalta vierailla markkinoilla, sekä vähentävät siihen liittyviä riskejä. Väärien yhteistyökumppanien valinta taas voi johtaa koko vientioperaation epäonnistumiseen.

Yrityksen kannalta on monia yhteistyökumppanitahoja, joita yritys saattaa tarvita vientiprosessissaan. Näitä ovat esimerkiksi: tavaran toimittajat, jakelijat ja jakelukanavat, huolinta ja kuljetus, markkinointi, myyntiedustus ynnä muut. Yhteistyökumppaneiden tarpeen arviointi tulee ajankohtaiseksi, kun yritys tekee päätöksen uusille markkinoille siirtymisestä. Tämän jälkeen yrityksen on alettava kartoittaa oman henkilöstönsä osaamista ja resursseja uusia kohdemarkkinoita koskien. Puuttuva osaaminen ja tietotaito on hankittava yhteistyökumppaneiden kautta. Kun tarpeet on tunnistettu, voidaan aloittaa välittömästi yhteistyökumppaneiden etsiminen. Kun sopivat partnerit on löydetty ja saatu kiinnostumaan yhteistyöstä, on neuvoteltava heidän kanssaan ehdoista ja suunnitelmasta. Tämän jälkeen on tärkeä muistaa seurata yhteistyökumppaneiden suorituksia ja tarjota heille tukea tarvittaessa. (Cavusgil 2013, 170–171.)

Yksi hyvä tapa hankkia uusia yhteistyökumppaneita on osallistua kansainvälisille messuille. Osallistumalla teemaltaan sopiville kansainvälisille messuille yritys saa näkyvyyttä, luo uusia kontakteja ja voi löytää potentiaalisia yhteistyökumppaneita ja asiakkaita. Jos yritys haluaa pienentää kustannuksia se voi esimerkiksi perustaa yhteisen messuosaston toisen samoilta markkinoille pyrkivän yrityksen kanssa. Tällöin kulut pienenevät oleellisesti. Eri maiden messuista löytyy hyvin tietoa esimerkiksi Internetistä. Tarjonta esimerkiksi tässä tapauksessa Saksan messujen osalta on laajaa ja monipuolista. Saksan messuista esimerkiksi urheiluväline ja muotimessut, erilaiset golfmessut, sekä ulkoilu-, vaellus- sekä lifestyle- messut voisivat olla hyviä tapahtumia Catmandoon Saksan viennin kannalta. Messuille osallistuminen tuo yritykselle paljon näkyvyyttä, joka puolestaan auttaa uusille markkinoille pyrkimistä, kun ihmiset ovat kuulleet merkistä aikaisemmin. Tämän vuoksi messut ovat varteenotettava vaihtoehto mille tahansa yritykselle viennin aloitusvaiheessa ja myös myöhemmässä vaiheessa.

## 5 Saksa markkina-alueena

Tässä luvussa tarkastellaan Saksaa yrityksen toimintaympäristönä sekä markkina-alueena. Yrityksen toimintakykyyn tietyillä markkinoilla, vaikuttaa joukko erilaisia markkinavoimia ja -tekijöitä. Ensimmäisenä kartoitetaan Saksan markkinat makroym-päristön tasolla. Tämä toteutetaan PESTEL- analyysia avuksi käyttäen, jolloin saadaan markkinoista selville kattavat perustiedot ja erityispiirteet, kuten: teknologia, ekologiset tekijät, sosiaaliset tekijät, väestö, poliittiset tekijät, kulttuuriset tekijät, taloudelliset teki-jät sekä hallinnolliset/ julkisen vallan tekijät. Saksa on Suomeen verrattuna erilainen toimintaympäristö, jonka erilaisuus tulee tunnistaa ja ottaa huomioon. Makrotason kar-toitusten jälkeen siirrytään mikrotasolle, jossa selvitetään ja analysoidaan mm. kilpailija-tilannetta ja asiakkaita/ostokäyttäytymistä ja markkinoita yleisesti. (Johnsson, Scholes & Whittington 2005, 64–65, 68.)

### 5.1 Saksan perustiedot ja erityispiirteet (PESTEL)

Ajateltaessa Euroopan merkittävämpiä ja vaikutusvaltaisimpia valtioita, nousee Saksa esiin ensimmäisten joukossa. Saksa on yksi Euroopan tärkeimmistä valtioista EU:n ta-louden ja politiikan kannalta. Saksan on myös väkiluvulla mitattuna Euroopan suurin valtio. 81 miljoonan asukkaan maana Saksa muodostaa merkittävän markkinatalouden ja on yksi Euroopan taloudellisista vetureista muun muassa vahvan teollisuutensa joh-dosta. Saksan rooli vahvana Eurooppalaisena suurvaltana on korostunut erityisesti Eu-roopan talouskriisin aikana. Maantieteellisesti Saksa on erinomaisesti sijoittunut. Maa sijaitsee aivan Euroopan keskipisteessä ja sillä on naapureinaan muita Euroopan isoja valtioita, kuten Ranska. (Saksalais- Suomalainen Kauppakamari 2014; CIA world fact-book 2014.)

Liittovaltiona Saksa on poliittisesti vakaa maa, jota johtaa liittokansleri. Saksa kuuluu Schengenin vapaakauppa-alueeseen sekä talousliitto EMU:n ja valuuttanaan Saksa käyt-tää Euroa. Saksa muistuttaa hallinnoltaan ja valtiorakenteeltaan hieman Yhdysvaltoja ja Sveitsiä. Maa koostuu 16 erillisestä osavaltiosta, joilla on omat hallitukset, omat viran-omaiset ja joillain alueilla jopa oma lainsäädäntövalta. Tämä antaa osavaltioille omat erityispiirteensä, jotka tulee tunnistaa ja ottaa huomioon esimerkiksi kaupankäynnissä.

Saksan suurimpia kaupunkeja ovat: Berliini, Hampuri ja München. (Saksalais- Suomalainen Kauppakamari 2014; CIA world factbook 2014.)

Maan pitkä historia ja perinteet ovat edesauttaneet esimerkiksi maan infrastruktuurin kehittymistä. Tästä johtuen Saksan tieverkosto kuuluu Euroopan parhaimpiin. Maantietä on kaikkiaan arviolta noin 650 000 km, josta noin 13 000 km on moottoritietä. Rautatieverkosto on kattava, kaikkiaan se käsittää noin 42 000 km ja lentokenttiä yhteensä lähes 550. Edellä mainitut seikat yhdistettynä hyvään maantieteelliseen sijaintiin tekevät Saksasta logistiikan kannalta tehokkaan ja helposti lähestyttävän maan. Tämä on tärkeää erityisesti liiketoiminnan kannalta ja antaa Saksalle varsin suuren edun. Myös Saksan joukkoliikenneverkosto on yksi maailman kehittyneimmistä ja tehokkaimmista. (CIA world fact book 2014.)

Suuren väkilukunsa ja kehittyneen taloutensa ansiosta Saksa muodostaa maailman viidenneksi suurimman talousalueen Kiinan, Japanin, USA:n sekä Intian jälkeen. Markkinat koostuvat pääasiassa pk-yrityksistä, mutta maassa on myös monia suuria monikansallisia yrityksiä. Vuonna 2013 Saksan bruttokansantuote oli noin 2659 mrd. euroa. Bruttokansantuote jakautui palveluihin (n. 69 %), teollisuuteen (n. 30 %) sekä maatalouteen (n. 1,0 %). Euroopan velkakriisi on hidastanut myös Saksan talouden kasvua, mutta tästä huolimatta Saksan talous on vakaalla pohjalla. Vienti tuottaa noin kolmanneksen (1/3) Saksan kansantaloudesta. Yli puolet vienti- ja tuontikaupastaan Saksa käy muiden EU:n jäsenmaiden kanssa, joten Saksa edistää ja tukee myös monien muiden Euroopan maiden talouden kehitystä. Saksaan tuotavia hyödykkeitä ovat mm. elektroniikka, koneet, tekstiilit, kemikaalit sekä elintarvikkeet. Saksan markkinat ovat myös todella kilpailuja. Kilpailusta lisää luvussa 5.2. (Saksalais- Suomalainen Kauppakamari 2014; CIA world factbook 2014, Countryeconomy.com 2014)

Saksa ja sen noin 81 miljoona asukasta muodostavat siis Euroopan isoimman valtion väestöllä mitattuna. Asukastiheys Saksassa on erittäin tiheä (noin 230 asukasta/ km<sup>2</sup>), mikä on lähes kaksinkertainen Suomen vastaavaan nähden (noin 117/ km<sup>2</sup>). Saksan väestö jakautuu maahan epätasaisesti ja väestöstä suurin osa asuu maan länsipuolella. Saksalaisväestön lisäksi maassa on myös esimerkiksi huomattava Turkkiilaisten vähemmistö. (Saksalais- Suomalainen Kauppakamari 2014; CIA world factbook 2014.)



Saksan suuri väestömäärä tarjoaa yrityksille paljon osaavaa työvoimaa. Työntekijöiden hyvän ammattitaidon taustalla on saksalainen koulutusjärjestelmä, joka on tehokas ja kattava. Osaavien työntekijöiden suuri määrä varmistaa sen, että maan työvoiman hinta on pysynyt jo vuosia hyvin vakaana. Vuosien 2002 ja 2011 välisenä aikana saksalaisen työvoiman kustannukset kasvoivat vain noin 1,6 %, kun ne pahimmillaan Euroopassa kasvoivat vastaavalla aikavälillä jopa yli 7 %. Saksassa on yhteenlaskettuna yli 400 ammattikorkeakoulua ja yliopistoa, jotka tarjoavat ammatillista koulutusta. Vuonna 2011 Saksan eri oppilaitoksista valmistui noin 70000 insinööriä. Saksalaisen koulutuksen tehokkuus perustuu myös siihen, että koulutuksessa on mukana myös yhteistyöyrityksiä. Koulujen kanssa yhteistyötä tekevien saksalaisyritysten määrä on jopa 470000 yritystä. Yritykset takaavat koulutuksen ja työelämän taitojen hiomisen ja yhteen saattamisen. Saksalaiset yritykset ovat hyviä, luotettavia ja arvostettuja yhteistyökumppaneita, joiden kanssa on helppo käydä kauppaa. (German trade & invest 2014.)

Tavoiltaan saksalaiset ovat vanhoillisen konservatiivisia. Täsmällisyys on tärkeä hyve ja esimerkiksi myöhästelyä ei katsota hyvällä. Liikeasioissa saksalaiset ovat tarkkoja. He ovat luotettavia, mutta myös vaativia kauppakumppaneita. Sopimuksia ei ole helppoa muuttaa jälkikäteen ja ne tehdään poikkeuksetta kirjallisessa muodossa. Myös hinnoittelusta saksalaiset ovat tarkkoja, eivätkä suostu maksamaan ylihintaa. Vaatimustaso on korkea ja mahdollisiin puutteisiin reagoidaan herkästi. Saksalaiset eivät pelkää konflikteja edes liikeasioissa. Vaikka saksalaiset ovat hyvin suoria ja johdonmukaisia liikeasioissa, ovat he myös todella kohteliaita. Saksassa yritysten johto on usein hieman miesvaltaisempaa kuin Suomessa ja yritysten hierarkia on suomalaista jyrkempi. Tittelit, oppiarvot, nimet sekä teitittely ovat saksalaisille tärkeitä ja niiden käyttö on lähes pakollista. Myös kättely kuuluu rutiiniin liikeasioita suoritettaessa. Neuvotteluissa saksalaiset arvostavat suuresti, jos yhteistyökumppani osaa edes jonkin verran heidän kieltään. Jos saksan kieltä ei hallitse neuvottelukielenä, kannattaa sitä käyttää edes tilaisuuden alussa keventämään tunnelmaa. (Saksalais- Suomalainen Kauppakamari 2014.)

Kuten aiemmin mainittiin, Saksa on suuri teollisuusmaa. Saksan suuruus johtuu osaltaan sen edistyksellisestä teknologian kehityksestä ja osaamisesta. Teknologisesti Saksa on yksi maailman johtavista teräksen, raudan, kemikaalien, elektroniikan, autojen sekä tekstiilien tuottajista. Saksan teknologisen kehityksen takana on lukuisia suuria teknolo-

giayrityksiä, kuten Siemens ja Deutsche Telecom. Saksan taloudellisen voiman ja kehityksen tukipilari ja selkäranka ovat kuitenkin pk-yritykset, jotka työllistävät noin 70 % maan työvoimasta. Saksan teknologinen infrastruktuuri on kehittynyt. Sähköä, puhelinjonoja ja datayhteyksiä on tarjolla paljon. (CIA world factbook 2014; Suomen suur-  
lähetytö 2012.)

Saksa sijaitsee erinomaisella paikalla Euroopan ytimessä, kuten voidaan nähdä alapuolelta löytyvästä kartasta (kuvio 6.). Maantieteellisestä sijainnista johtuen ilmasto maan eri osissa on vaihtelevaa. Pääasiallisesti Saksan ilmasto kuuluu niin sanottuun lauhkeaan vyöhykkeeseen mutta ilmasto vaihtelee etelän ja pohjoisen välillä. Pohjois-Saksalle on ominaista lämpimät kesät ja lempeän leudot ja vetiset talvet. Etelässä taas kesät ovat hyvinkin kuumia ja talvet vastaavasti kylmempiä ja runsas lumisempia. Tähän vaikuttaa Saksan eteläosaa reunustavat Alppien vuoristot, sekä niiltä vuodenaikojen mukaan puhaltavat kylmät ja lämpimät tuulet. Pohjoinen osa maasta on puolestaan tasaisempaa alankotyyppistä maata. Saksan ilmaston voi periaatteessa jakaa kolmeen ryhmään: 1) etelässä vallitsee hyvin vuoristoinen ilmasto 2) pohjoisessa mantereisempi ilmasto ja 3) rannikolla merellinen rannikkoilmasto. (Deutscher wetterdienst 2014.)



Kuvio 6. Saksan kartta. Kartta- Eurooppa blogspot 2012.

Laillisesta ja oikeudellisesta näkökulmasta Saksa muistuttaa hyvin paljon Suomea. Saksan käyttämä lakijärjestelmä on sama kuin Suomen käyttämä, eli Roomalainen lakijärjestelmä. Oman erityispiirteensä Saksan lakijärjestelmään tuo 16 eri osavaltiota, joista osalla on oikeus säätää omia lakejaan tietyissä asioissa. Osavaltiot käyttävät omaa lainsäädäntövaltaansa pääasiassa liittoneuvostoissa mutta maan ylin lainsäädäntövalta on liittopäivillä. (Saksalais- Suomalainen Kauppakamari 2014.)

## **5.2 Saksan markkina-alueen rajaus**

Saksan väestöstä noin 25 miljoonaa saksalaista harrastaa jonkinlaisia urheiluaktiviteettejä vuosittain, joten kysyntää urheiluvälineille riittää (export.gov 2013). Aloitettaessa vientiä Saksan kokoiseen maahan kannattaa keskittää vienti aluksi muutamaankin tarkasti valittuun paikkaan. Koska toiminta uusilla markkinoilla on alkuvaiheessa, on hyvä aloittaa vienti pienillä testierillä, jotta nähdään millainen kysyntä ja vastaanotto tuotteilla on. Vientiä ei myöskään kannata aloittaa heti liian monesta eri kohdekaupungista. Vientisuunnitelman kannalta oleelliseksi asiaksi nousee siis oikeiden kaupunkien ja alueiden löytäminen ja valinta ensimmäisiksi kohteiksi uusilla markkinoilla.

Saksassa etuna on se, että suuria kaupunkeja löytyy runsaasti, mutta myös pienemmissä kaupungeissa on esimerkiksi Suomen kaupunkeihin verrattuna melko paljon asukkaita. Kaupunkeja on paljon ja ne sijaitsevat maantieteellisesti ja ilmastollisesti erilaisilla alueilla. Tuotteiden valinnassa kaupungin sijainti vaikuttaa vietävien tuotteiden valikoimaan. Esimerkiksi Alppien läheisyydessä on kannattavaa myydä hiihto-, laskettelu- ja muita talviurheilutuotteita. Sultraden vientitoiminnan kannalta sopivia saksalaisia kaupunkeja ovat: Hampuri, Bremen, Berliini, München, Hannover, Leipzig, Stuttgart, Frankfurt, Dresden, Köln, Maintz ja monia muita. Vientitoimintaa käynnistettäessä uusille alueille ei kuitenkaan kannata koettaa viedä tuotteita heti alkuun näin moneen eri kohteeseen, joten näiden kaupunkien lista on rajattava muutamaankin potentiaalisimpaan kaupunkiin, jotka valitaan vientisuunnitelmaan vientikohteiksi.

Ensisijaisia saksalaiskaupunkeja, joihin vientitoiminta aloitetaan, ovat: Hampuri, Bremen, Berliini ja München. Nämä ovat kaikki väkiluvultaan suuria kaupunkeja, jotka ovat myös omien osavaltioidensa pääkaupunkeja ja joissa on riittävästi potentiaalista asiakaskuntaa. Sijainniltaan edellä mainitut kaupungit ovat sopivan erilaiset keskenään

ja muodostavat monipuolisen ympäristön myynnille. Valitut kaupungit ovat suuria kaupunkia, ja joista yhteistyökumppaneiden löytäminen on varmasti helpompaa kuin pienistä kaupungeista. Hampuri, Bremen sekä Berliini sijaitsevat Saksan pohjois-osassa. Ilmasto on osassa näistä kaupungeista merellinen (Hampuri) ja osassa mantereellinen (Bremen ja Berliini) eli talvet ovat leutoja ja kesät lämpimiä. Tästä johtuen nämä alueet sopisivat hyvin lifestyle- ja urheilutuotteiden myyntiin Kaikkien edellä mainittujen kaupunkien lähistöltä löytyy myös useita golfkenttiä, joten myös golfvarusteet ja -asusteet ovat potentiaalisia tuotteita näille alueille.

München puolestaan sijaitsee lähellä Etelä-Saksan vuoristoalueita Baijerin osavaltiossa. Münchenissä vallitsee vuoristoilmasto ja sieltä on jopa näköyhteys Alpeille. Kesät ovat kuumia ja talvet kylmempiä ja runsaslumisempia kuin pohjoisessa. München on siis hyvä kaupunki myydä kesä- ja talvimalliston vapaa-ajan vaatteita sekä hiihtovaatteita. Alpeilla sijaitseviin korkean hintatason hiihtovarustemyymälöihin ei ole järkevää pyrkiä, sillä kilpailu on erittäin kovaa ja hinnat korkealla. Sen sijaan Münchenin kaupunki sijaitsee Alppien välittömässä läheisyydessä, joten se on loistava kohde Catmandoon kannalta.

Vuosittain kevään alussa Münchenissä järjestetään suuret ja erittäin suosittu urheilu ja vapaa-ajan ISPO- messut. Osallistuminen ISPO:n on hyvä kanava saada näkyvyyttä, jalansijaa ja arvokkaita kontakteja Münchenin urheilu- ja vapaa-ajan varustemarkkinoille. ISPO on hyvin merkittävä alan tapahtuma. Vuosittain ISPO kokoaa neljän päivän aikana Münchenin messukeskuksen 16 näyttelyhalliin, yli 80 000 kävijää sekä yli 2500 näytteilleasettajaa noin 50 eri maasta. (ISPO Munich 2014). Saksassa järjestetään myös muita Sultraden vientihankkeen kannalta hyödyllisiä messuja, joille osallistumista kannattaa harkita. Näistä messuista osa järjestetään edellä mainituissa kohdekaupungeissa, kuten Hampurissa ja Berliinissä. Muut messut on esitelty paremmin raportin lopussa olevassa messuliitteessä (liite 2.). (ISPO-messut 2013.)

Vaihtoehtoisia kaupunkeja joihin vientiä voidaan aloittaa, ovat: Köln ja Stuttgart. Nämä kaupungit sijaitsevat enemmän lounaisosassa maata, kun taas yläpuolella mainitut ensisijaiset kohteet painottuivat enemmän pohjoisen- etelä suuntaan. Kuten ensisijaisiksi valitut kohteet, nämäkin kaupungit ovat suuria asukasmäärältään, joten ostovoimaa ja

potentiaalisia asiakasliikkeitä löytyy tarpeeksi. Lisäksi Stuttgartia pidetään yhtenä Saksan muotikaupungeista, joka tekee siitä entistä kiinnostavamman kohteen Sultradelle. Näiden kaupunkien osalta voidaan vienti aloittaa myöhemmässä vaiheessa, kun on jo saatu kokemuksia ensisijaisista vientikohteista.

### **5.3 Kilpailu ja kilpailijat Saksan markkinoilla**

Sultraden pyrkiessä Catmandoo tuotteillaan Saksan markkinoille, tulee se kohtaamaan erittäin kovaa kilpailua. Saksa on suuri tekstiili- ja vaateteollisuuden tuottajamaa. Kun siihen lisätään ulkomailta tuotavat tuotteet, voidaan sanoa, että erilaisten vaatteiden ja urheiluvälineiden tarjonta Saksan markkinoilla on laajaa ja myös myyjien määrä on suuri. Sultraden kannalta on keskeistä tunnistaa alan kilpailutilanne, sekä omat pahimmat kilpailijansa. Kun kilpailijat ja heidän toimintansa tunnetaan hyvin, helpottaa se Sultraden oman strategian luomista markkinoille pääsemiseksi ja kilpailijoiden joukosta erottumiseksi.

Saksan urheiluvälinemarkkinat voidaan jakaa karkeasti myynnin mukaan kolmeen pääkategoriaan: 1) urheiluvaatteet (n. 55 %), urheilu jalkineet (n. 29 %) ja urheiluvälineet/-laitteet (n.16 %). Tarkemmin markkinaosuudet Saksan urheiluväline alalla jakautuivat vuonna 2012 seuraavasti: ulkoilu- ja ulkoliikuntavaatteet (22 %), multi-sport tuotteet (19 %), talviurheiluvälineet ja tarvikkeet (15 %), juoksu, sauvakävely sekä mailapelit (11 %), jalkapallo (10 %), uinti- ja rantatuotteet (7 %) ja muut urheilutuotteet (16 %). (Export.gov 2013.)

Tällä hetkellä Saksan urheilumarkkinoiden merkittävimpinä kilpailukeinoina ja -etuina voidaan pitää hi-tech-materiaalien käyttöä, uusia teknisiä parannuksia vanhoihin valmistusmenetelmiin ja materiaaleihin sekä uusia keksintöjä esimerkiksi kuitujen ja kankaiden kehityksessä. Nämä tulevat olemaan alan tärkeimpiä tekijöitä seuraavien vuosien aikana. Hallitsemalla / huomioimalla nämä tekijät, yrityksen markkina-asema ja kilpailutilanne Saksan markkinoilla paranevat. (Export.gov 2013.)

Suurena teollisuusmaana Saksa tuottaa huomattavan osan hyödykkeistään itse, mutta on silti sijoittunut jo yli vuosikymmenen ajan EU:n kolmen suurimman tavaroiden ja palveluiden tuojamaan joukkoon. Saksan tuonnista noin puolet koostuu Kiinasta tuo-

tavista tuotteista. Seuraavaksi tärkeimmät tuojamaat ovat järjestyksessä: Italia, Puola, Hollanti, Ranska ja Tšekki. (Export.gov 2013.)

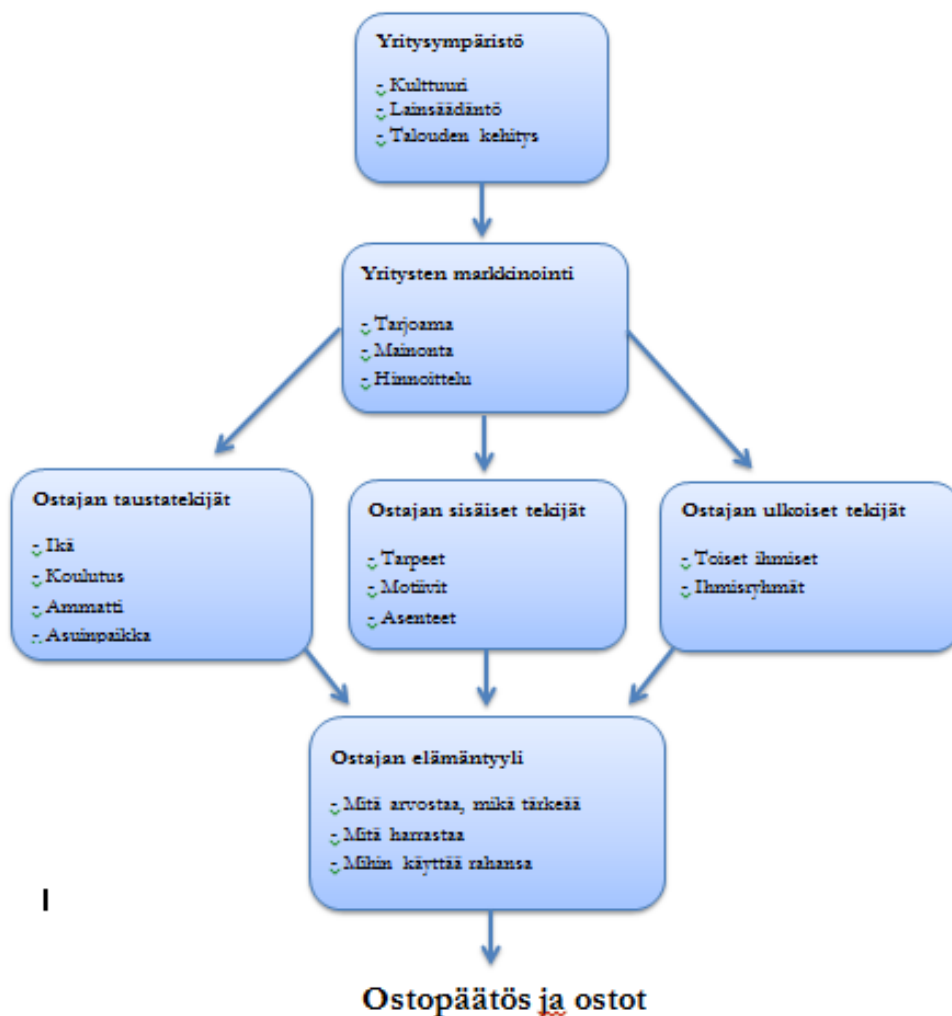
Kilpailijoita kartoitettaessa on osattava tunnistaa kilpailijansa oikein ja tarkasti. Kilpailijansa tunnistaa, kun tutkii markkinoiden kilpailutilannetta toimialakohtaisesti. Toimiala muodostuu keskenään samankaltaisia tuotteita tuottavista ja tarjoavista yrityksistä. Esimerkiksi virvoitusjuomatoimialalla, toistensa kilpailijoita ovat Coca-Cola ja Pepsi. Sultraden ja Catmandoo brändin tapauksessa kilpailijoita ovat muut saman hintaluokan urheilu- ja vapaa-ajan tuotteita tarjoavat merkit, kuten Icepeak. Tiivistetysti voidaan sanoa, että Sultraden kilpailijayritykset pyrkivät tyydyttämään saman asiakaskunnan tarpeita kuin Sultrade. (Lääkkölä 2010, 34.)

Sultraden tapauksessa kilpailijoita ovat toiset urheilu- ja vapaa-ajan tuotteita markkinoivat tuotemerkit. Sultrade ei ole perustamassa Saksaan kivijalkamyymälää tai muuta toimipistettä, eli sen kilpailijoihin eivät lukeudu alan tuotteita myyvät liikkeet, vaan toiset samoja tuotteita tarjoavat markkinoijat. Saksassa Catmandoon kanssa kilpailevia tuotemerkkejä ovat esimerkiksi: Odlo, IcePeak, Jack Wolfskin, Ziener, Mammut, Etirel, McKinley, Maier Sport, Deuter, Firefly. Osa alan toimijoista on selkeästi korkeamman hintatason tuotemerkkejä, jotka eivät kilpaile Catmandoon kanssa samoista asiakkaista. Edellä mainituista esimerkiksi Icepeak, Ziener, Odlo, Deuter ja Etirel kilpailevat Catmandoon kanssa samassa hintaluokassa Saksan markkinoilla. Myös Columbia tuotemerkkiä voidaan pitää kilpailijana. Osalla näistä kilpailijoista on kotikenttäetu, sillä saksalaiset suosivat mielellään kotimaisia merkkejä. Catmandoon tulee kilpailla saksalaismerkkien kanssa, tarjonnan monipuolisuudella ja laajuudella, hinnalla sekä palvelulla.

#### **5.4 Saksalaiset asiakkaat ja ostokäyttäytyminen**

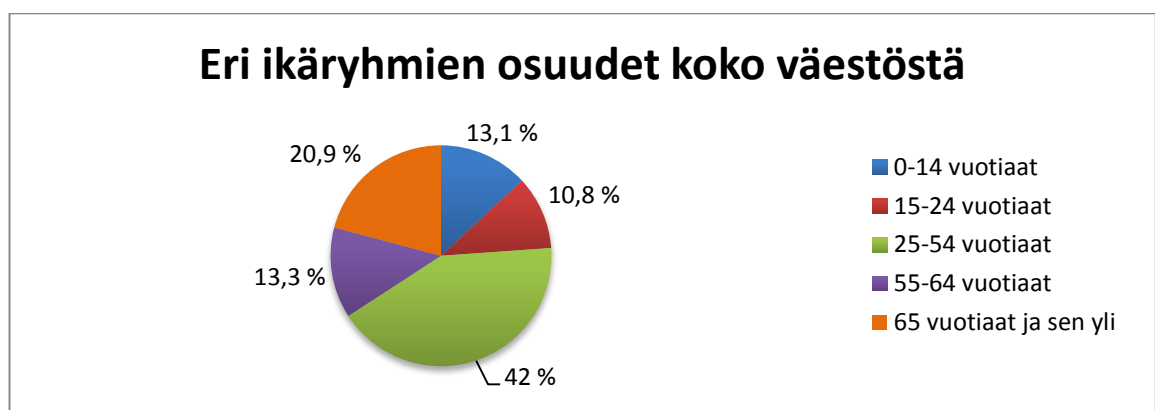
Asiakkaat ovat yrityksen kannalta keskeisimmistä asioista sen toiminnassa. Ilman asiakkaita yrityksen on mahdotonta käydä kauppaa. Yleensä asiakkuus syntyy, kun ihmiselle, yritykselle tai yhteisölle syntyy tarve jollekin tuotteelle/ palvelulle. Tällöin he pyrkivät täyttämään tarpeen hankkimalla sopivan tuotteen tai palvelun. Siksi on tärkeää pyrkiä tuntemaan ja ennakoimaan asiakkaita ihmisinä, heidän tarpeitaan ja heidän ostokäyttäytymistään, jotta yritys osaa tarjota oikeanlaisia tuotteita ja palveluita tyydyttämään asiakkaiden tarpeita. (Lääkkölä 2010, 45.)

Jokainen asiakas on lähtökohtaisesti yksilö ja eri yksilöillä on erilaiset makutottumukset ja tausta, jotka ohjaavat yksittäisen asiakkaan ostokäyttäytymistä ja – valintoja. Taustatekijät kannattaa selvittää etukäteen mahdollisimman tarkasti, jotta voidaan ymmärtää asiakkaiden käyttäytymistä. Kun asiakasryhmien tarpeet ja taustat tiedetään, yrityksen on helpompi tarjota erilaisille ostajaryhmille tuotteita, joita he tarvitsevat ja haluavat. (Bergström & Leppäsen 2007, 51) mukaan asiakkaan ostopäätökseen vaikuttavat tekijät ovat jaettavissa seuraaviin kategorioihin: 1.) Yritysten ympäristö, 2.) yritysten markkinointi, 3.) ostajan taustatekijät, 4.) ostajan sisäiset tekijät, 5.) ostajan ulkoiset tekijät ja 6.) ostajan elämäntyyli. Kategorioiden sisältämät tekijät on esitetty alapuolella (kuvio 7.). Sultraden tapauksessa on hyvä tiedostaa, että Saksassa sen asiakkaat ovat jälleenmyyjiä ja maahantuojia eivät loppuasiakkaita. Vaikka tuotteita ei myydä suoraan loppuasiakkaalle on silti tärkeää ymmärtää loppuasiakkaan ostokäyttäytymistä.



Kuvio 7. Yksilön ostopäätökseen vaikuttavat tekijät (muokattu, Bergström & Leppänen 2007, 51.)

Saksassa urheiluvälinealan tuotteille on paljon kysyntää. Alan on ennustettu kasvavan keskimäärin noin 1,5 % vauhdilla seuraavien muutaman vuoden aikana. Tästä syystä Saksaa voidaan pitää urheiluvälinealan yritysten kannalta hyvin potentiaalisena ja houkuttelevana vientimaana nyt ja tulevaisuudessa. Saksan urheiluvälinealan kasvun taustalla on tekijöitä, kuten liikunta- ja hyvinvointitietoisuuden kasvaminen kansan keskuudessa, sekä kasvavan ikääntyneiden ihmisten väestöryhmän halu pyrkiä aktiivisempaan elämäntyyliin. Saksassa on Euroopan suurin 50+ vuotiaiden väestöryhmä, jota joissain yhteyksissä kutsutaan myös ”optimi-ikäisten ryhmäksi”. Eri ikäryhmien jakautuminen saksassa on esitelty alapuolella (kuvio 8.). (Export.gov 2013.)



Kuvio 8. Saksan eri ikäryhmien osuudet koko väestöstä (Export.gov 2013)

Saksan vientikohteiksi valituilla alueilla asuu paljon ihmisiä. Valitut vientikohteet ovat väkiluvun mukaan järjestyksessä: Berliini (n.3,5 milj.), Hampuri (n.1,8 milj.), München (n.1,4 milj.) ja Bremen (n.550 000). Yhteensä näillä alueilla asuu noin seitsemän miljoonaa ihmistä. Kaupungeista pienin eli Bremen on suurin piirtein suomen suurimman kaupungin Helsingin kokoinen asukasmäärällä mitattuna. (DB-City 2014.)

Saksassa asiakkaat ovat valmiita maksamaan hieman kalliimpaakin hintaa tuotteista ja palveluista, jos tuotteen laatu vastaa hintaa. Toisaalta saksalaiset ovat hyvin hintatietoisia ja ylihintaa he eivät suostu maksamaan. Saksa on maana hajanainen ja eri osavaltioiden kulttuurit, tavat, ostovoima sekä makutottumukset eriävät toisistaan varsin voimakkaastikin. Alueelliset erot asiakkaiden käyttäytymisessä tulee ymmärtää ja huomioida vientisuunnitelmassa. Tämä on oleellista vientisuunnitelman onnistumisen kannalta. Se auttaa asiakkaiden segmentoinnissa ja tuoteportfolion valinnassa. (Doing business in Germany 2012, 3.)



## 5.5 Sultrade Saksan markkinoilla (SWOT)

Kartoitettaessa ja analysoitaessa yritystä ja toimintaympäristöä samassa yhteydessä, käytetään usein SWOT- analyysiä. SWOT- analyysi on perinteinen nelikenttä analyysi, jota käytetään usein erilaisissa hankkeissa ja projekteissa, koska se on yksinkertainen mutta silti tehokas ja hyödyllinen työkalu toiminnan suunnitteluun ja kehitykseen. Analyysin nimi tulee sanoista: Strengths, Weaknesses, Opportunities ja Threats. Suomeksi käännettynä nämä sanat ovat: vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Nämä neljä tekijää kokoavat yhteen yrityksen ja sen toimintaympäristön tärkeimmät vaikuttavat tekijät. Vahvuudet ja heikkoudet ovat yleensä yrityksen sisäisiä tekijöitä ja mahdollisuudet ja uhat ovat toimintaympäristöstä tulevia ulkoisia makro- ja mikroympäristöjen tekijöitä. Analyysin pohjalta tehtävän yhteenvedon avulla arvioidaan yrityksen kehityskohtia ja painopisteitä joihin on kiinnitettävä huomiota, jotta toimintaympäristössä voitaisiin toimia tehokkaammin.

<u>Vahvuudet</u>	<u>Mahdollisuudet</u>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Vankka kokemus alalta</li><li>• Kokemusta viennistä muihin maihin</li><li>• Catmandoo hyvä ja kohtuuhintainen tuotemerkki</li><li>• Tehokkaat tilauksen käsittely, keräily ja lähetys toiminnot</li><li>• Yrityksen talous vakaalla pohjalla</li><li>• Oma tuotemerkki, jonka yritys suunnittelee ja valmistuttaa itse</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Saksan markkinat suuret ja ostovoimaiset</li><li>• Saksan keskeinen sijainti Euroopassa</li><li>• Saksan monipuolinen ilmasto</li><li>• Urheilun suosio Saksassa</li><li>• Paljon tapahtumia, joihin voi osallistua</li><li>• Paljon potentiaalisia asiakasyrityksiä</li><li>• Hyvät kuljetusyhteydet</li><li>• Saksa maana melko samanlainen kuin Suomi</li><li>• Saksalaiset luotettavia kauppakumppaneita</li></ul>
<u>Heikkoudet</u>	<u>Uhat</u>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ei juurikaan aiempaa kokemusta Saksan markkinoilta</li><li>• Rajalliset resurssit</li><li>• Sultrade ja Catmandoo Keski- Euroopassa melko tuntemattomia</li><li>• Ei saksalaisia yhteistyökumppaneita entuudestaan</li><li>• Keskihinnan tuotteilla on paljon kilpailijoita</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Alan kova kilpailu Saksassa</li><li>• Saksan vahva tekstiiliteollisuus</li><li>• Maan tapa suosia kotimaisia tuotteita</li><li>• Eriävät maku- ja trenditottumukset</li><li>• Markkinoille pääsyn vaikeus ja markkinoiden vanhanaikaisuus</li><li>• Kulttuurierot</li><li>• Tunnettuuden ja näkyvyyden saaminen vaikeaa aluksi</li></ul>

Kuvio 9. Sultrade Saksan markkinoilla SWOT- analyysi

Yläpuolella olevasta kuviosta (kuvio 9.) käy ilmi Sultraden ja Catmandoon vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet sekä uhat Saksan markkinoilla. Vahvuutena voidaan pitää Sultraden vuosien kokemusta alalta niin Suomessa kuin kansainvälisesti. Se auttaa oikeiden toimintamallien ja operaatioiden valinnassa. Aiempi vientikokemus auttaa ja tukee viennin käynnistämistä uuteen maahan. Kaupankäynnissä kaikki asiat eivät toimi eri maissa aivan samalla tavalla, mutta perusasiat ovat samat kaikkialla. Sultraden kokemuksen ja vakiintuneiden toimintamallien ansiosta vahvuuksina voidaan pitää tehokkaita tilaus-, keräily- ja toimitusprosesseja. Vahvuutena Sultraden kannalta on, että Catmandoo on kohtuuhintainen ja hyvä tuotemerkki. Yrityksen on helpompi kaupata omia tuotemerkkejään, koska tällöin yritys saa itse päättää tuotevalikoimista ja hinnoittelusta.

Heikkouksina Sultradella on kokemuksen puute Keski-Euroopan markkinoilta ja nimenomaan Saksasta. Sultrade ja Catmandoo eivät ole kovin tunnettuja toimijoita kyseisillä markkinoilla ja valmis kontaktiverkosto puuttuu. Yrityksen resurssit ovat rajalliset ja vientioperaation käynnistäminen vaatii panostuksia. Heikkoutena voidaan pitää Catmandoo tuotemerkin kuulumista keskihintaisten urheilu- ja vapaa-ajan merkkien ryhmään, jossa kilpailevia tuotemerkkejä ja valmistajia on paljon, eli kilpailu on kovaa.

Saksan markkinat tarjoavat Sultradelle ja Catmandoolle monia mahdollisuuksia. Saksa on merkittävä markkina-alue, sillä potentiaalisia asiakasyrityksiä on paljon. Saksa on sijainniltaan ja yhteyksiltään optimaalisella paikalla Euroopassa. Vaihteleva ilmasto luo kysyntää niin kevät-/kesä- kuin syksy-/talvisesongin tuotteille, mikä lisää myynnin mahdollisuuksia. Monet erilaiset urheilu- ja vapaa-ajan tapahtumat mahdollistavat kontaktien luomisen sekä Catmandoon tunnettuuden lisäämisen. Saksa perinteisenä Eurooppalaisena maana on samankaltainen tavoiltaan ja kulttuuriltaan Suomen kanssa. Saksalaisia pidetään luotettavina ja hyvinä kauppakumppaneina, joka vähentää kaupankäyntiin liittyvää riskiä.

Mahdollisuuksien lisäksi on myös uhkia, joita Sultrade voi Saksan markkinoilla kohdata. Kilpailu alalla on kovaa sekä saksalaisten että kansainvälisten kilpailijoiden kanssa. Saksassa on vahva tekstiiliteollisuus, joka voi vaikeuttaa ulkomaisten merkkien tuloa Saksan markkinoille, koska saksalaiset suosivat kotimaisia tuotteita. Markkinoille pääsyä voi hankaloittaa myös maan konservatiivisuus sekä maku- ja trenditottumukset, jotka vai-

kuttavat siihen pitävätkö saksalaiset Catmandoon tuotteista. Eräs suurimmista uhkista on näkyvyyden ja tunnettuuden saamisen hankaluus vientihankkeen alussa.

## 6 Vientisuunnitelma Catmandoo brändille

Tässä luvussa luodaan Catmandoolle vientisuunnitelma Saksan markkinoille. Tekstissä vientisuunnitelman kaikki tärkeimmät tekijät käsitellään erikseen omina alalukuinaan. Osa-alueilta on valittu Sultraden ja Catmandoon kannalta toimivin, vaivattomin ja riskittömin vaihtoehto viennin aloittamisen Saksassa. Valinnat on tehty edellisessä luvussa saatujen ja käsiteltyjen tietojen sekä omien näkemysten pohjalta.

### 6.1 Kohdemaasta valittavat alueet

Sultraden Saksan markkinoiden vientisuunnitelmaan on valittu ensisijaisesti neljä kaupunkia, joihin Sultraden Catmandoo tuotteilla käynnistetään kaupankäynti (luku 5.2). Nämä Kaupungit ovat Berliini, Hampuri, München sekä Bremen. Kaikki kaupungit ovat asukasluvultaan suuria, pienimpänä Bremen joka on noin Helsingin kokoinen väkiluvultaan. Lisäksi näiden kaupunkien lähialueet voidaan käyttää hyväksi, mikäli agentti löytää niistä potentiaalisia asiakasyrityksiä. Kaupungit sijaitsevat toisiinsa nähden siten, että München on ainoana kaupunkina selkeästi erillään muista Etelä-Saksassa, Baijerin osavaltiossa, josta on matkaa muihin mainittuihin kaupunkeihin noin 500–600 km. Muiden kaupunkien sijaitessa pohjoisessa. München myös poikkeaa muista kaupungeista, sillä Baijerin osavaltion kulttuuri on varsin omanlaisensa verrattuna muuhun maahan. Münchenin valintaan kohdekaupungiksi vaikuttavat sen suuri asukasluku (1,4 milj. asukasta) joka takaa sen, että asiakaskuntaa ja ostovoimaa alueella riittää. Lisäksi Catmandoon kannalta München on sijainniltaan kiinnostava, sillä se sijaitsee lähellä Alppien vuoristoa. Esimerkiksi talviurheiluvaatteille ja –välineille on kysyntää tällä alueella. Münchenissä on myös pitkät lämpimät kesät, jolloin kesäsesongin tuotteita ja golftarvikkeita saadaan myös hyvin kaupaksi tällä alueella.

Muut kohdekaupungit eli Berliini, Hampuri ja Bremen muodostavat keskenään suunnilleen kolmion mallisen alueen ja sijaitsevat enimmillään noin 300 kilometrin päässä toisistaan. Nämä kaupungit ovat Münchenin tapaan suurikokoisia ja ostovoimaisia. Huomattavaa on, että kaupunkien välillä on kuitenkin suuria eroja ihmisten tuloissa. Hampurissa ihmisten tulotaso on varsin korkea, kun taas vastaavasti Berliinissä on myös paljon matalatuloisia ja vähemmän varakkaita ihmisiä. Berliinin kohdalla kuitenkin suuri asukasmäärä tasoittaa tilannetta ja potentiaalisia asiakkaita on riittävästi. Sult-

raden ja Catmandoon tulee pyrkiä levittämään tuotteidensa myyntiä myös kolmen edellä mainitun kaupungin väliin jäävälle alueelle, sekä jokaisen kaupungin lähialueille. Berliini maan pääkaupunkina on väkimäärältään selvästi isoin näistä kaupungeista. Berliinissä riittääkin liikkeitä ja tavarataloja, joihin tuotteita voi saada myyntiin. Lisäksi edellä mainituissa suurissa kaupungeissa sijaitsee monen urheilualan myymäläketjun pääkonttorit, joissa tehdään päätöksiä mm. uusien tuotteiden lisäämisestä valikoimiin. Mahdollisista asiakkaista on kerrottu lisää myöhemmin luvussa 6.4. Näissä kaupungeissa on potentiaalia myydä niin kesä- kuin talvikaudenkin tuotteita lifestylestä aina fitness ja golf- tuotteisiin. Berliinin, Hampurin ja Bremenin alue on sijainniltaan pohjoisempaa kuin München. Tällä kolmen kaupungin alueella on monia golf-kenttiä, joita Sultrade voi hyödyntää kaupankäynnissään, kuten neuvottelemalla Catmandoo tuotteiden myynnistä golf-liikkeissä tai golf-kenttien yhteydessä sijaitsevista myymälöistä.

Sultraden onnistuessa vakiinnuttamaan paikkansa Saksan markkinoilla, ja kun toiminta on osoittautunut kannattavaksi, voidaan toiminta-aluetta laajentaa. Tällöin potentiaalisina kaupungeina laajentaa toimintaa ovat mm. Stuttgart sekä Köln. Molemmat näistä kaupungeista ovat hyviä vientikohteita ja esimerkiksi Stuttgartia pidetään yhtenä Saksan ja Euroopan muotikaupungeista. Mikäli Saksan markkinoiden tuotto tai kysyntä ei vastaa Sultraden odotuksia tai kaupankäynnissä ilmenee muita vaikeuksia, voidaan vientistrategian muuttamista tai valittavien alueiden vaihtamista harkita. Yhtenä vaihtoehtona on tällöin myös pyrkiä Itävallan markkinoille, jotka muistuttavat suuresti Saksaa mutta, jotka ovat kooltaan pienemmät.

## **6.2 Vientimuoto**

Vientimuodoksi vientisuunnitelmaan valitaan suora vienti. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että vienti tapahtuu paikallisen agentin kautta, joka hoitaa myynnin jälleenmyyjille ja muille asiakkaille. Myös erilaisten maahantuojien kautta käytävä suoramyynti on mahdollista sopivien yhteistyökumppaneiden löytyessä. Suora vienti valittiin vientimuodoksi, koska se on riskitön ja kustannustehokas vaihtoehto, joka ei sido Sultraden varoja ulkomaille. Erityistä tarkkuutta on käytettävä sopivien agenttien etsimisessä ja agenttien sopimuksia tehtäessä. Sultraden valitessa agenttinsa tulee sopimuskauden alkuun sisällyttää lyhyt koeaika, jonka aikana agentin kaupantekokykyä, saavutettuja tuloksia sekä toimintatapoja tarkkaillaan. Agentin suoriutuessa tehtävästään moitteetta,

voidaan sopimusta jatkaa tai vaihtoehtoisesti huonon agentin kohdalla purkaa. Agentti on myös syytä kutsua Suomeen Sultraden toimistolle koulutusta ja perehdytystä varten, jossa hänelle näytetään tuotteita ja opastetaan hänet Catmandoon kanssa tutuksi. Tällä lisätään agentin valmiuksia myydä tuotteita, kun hän tietää mitä myy. Samalla Sultradel-la on myös tilaisuus tutustua agenttiin hieman tarkemmin.

Agentin valinnassa Sultrade voi asettaa agentille tiettyjä kriteereitä, jotka hänen täytyy täyttää. Sultrade voi esimerkiksi hakea kokenutta, verkostoitunutta, tietyllä alueella toimivaa, tietyn alan koulutuksen omaavaa ja Sultraden kanssa samalla alalla toimivaa agenttia. Tällä pyritään löytämään agentti, joka sopii mahdollisimman hyvin Sultraden tarpeisiin. Lisäksi on päätettävä se, etsitäänkö pelkästään Sultradelle täyspäiväisesti työskentelevää vai monelle merkille samaan aikaan töitä tekevää agenttia. Paras tilanne on se, että agentti ei edusta muita merkkejä vaan käyttää aikansa ja energiansa pelkästään Catmandoon kauppaamiseen. Sultraden tulee myös tarkistaa agenttiehdokkaan taustoja, kuten luottotiedot ym. tärkeät tiedot henkilöstä.

Myyntiagentin kanssa tehtävä sopimus voi myös osaltaan vaikuttaa agentin valintaan. Tavoitteena on päästä yksimielisyyteen toimintaehdoista ja agentille maksettavasta korvauksesta, joka voi olla esimerkiksi 10 % provisio agentin tekemistä myynneistä. Huolellisesta valintaprosessista huolimatta, agentin todellisen pätevyyden tai epäpätevyyden näkee oikeastaan vasta, kun hän työskentelee työtehtävässään. Siksi Agentille, on syytä määrittää agentille aluksi koeaika, jonka aikana hän saa osoittaa kykynsä kaupantekijänä ja yhteistyökumppanina. Näin Sultraden riski myyntimiehen rekrytoinnin epäonnistumisesta pienenee. Agenttien löytäminen Saksasta voi olla haastavaa, sillä Saksassa ihmisten yhteystiedot ovat yleensä huomattavasti Suomea enemmän suojattu. Tietoja myyntiagenteista tai heidän yhteystiedoistaan ei löydy helposti, ainakaan ilmaiseksi ja tästä syystä tähän raporttiin ei pystytty keräämään valmista yhteystietolistaa sopivien agenttien suhteen. Agenttien etsinnässä on suositeltavaa kääntyä asiantuntija organisaation puoleen.

Etuina agentin käyttämisessä on mm. se, että paikallisella agentilla on yleensä valmiiksi paikallisia kontakteja tai vähintään tietoa siitä, kuinka löytää sellaisia. Saksalainen myyntiagentti myös tuntee paikalliset alan toimijat ja liikkeet, tavat käydä kauppaa sekä hallit-

see saksan kielen, joka on Saksassa tärkeä valtti neuvotteluiden kannalta. Saksalainen myyntimies on myös etu siinä, että tämä saa saksalaisen ostajan tuntemaan olonsa ko-  
toisammaksi, kun tuotteen myyntiedustajana on toinen saksalainen. Näin Catmandoon  
ulkomaalaisuus ei myöskään korostu liikaa. Mikäli käy niin, että Sultrade ei löydä Sak-  
sasta sopivaa vientiagenttia, voi kysymykseen tulla myös suomalainen myyntiagentti,  
joka tuntee kohdemaan ja hallitsee saksan kielen sujuvasti. Suositeltavin vaihtoehto on  
silti yrittää löytää ensin saksalainen agentti.

Haittoja myyntiagentin käyttämisessä, voi aiheuttaa informaation kulkemattomuus osa-  
puolten välillä. Esimerkiksi asiakkaan agentille esittämä palaute tuotteista tai palvelusta  
ei välttämättä kulje agentilta yritykselle. Ongelmia voi aiheuttaa se, mikäli valittavalla  
myyntiagentilla on edustuksessaan muita saman alan tuotteita tai merkkejä, joten suosi-  
teltavaa on valita agentti, joka edustaa urheiluvälineiden ja – tuotteiden osalta pelkäs-  
tään Catmandoota Saksan markkinoilla.

Kun vientikauppaa on käyty jonkin aikaa, voidaan myös alkaa käyttämään omaa väli-  
töntä vientiä, jossa tuotteet myydään ja toimitetaan suoraan asiakkaalle, kuten jälleen-  
myyjälle tai muulle asiakasorganisaatiolle. Tämä vientimuoto tosin edellyttää, että on  
pystytty luomaan kontakteja saksalaisten urheiluliikkeiden tai muiden toimijoiden kans-  
sa. Oma välitön vienti on kaikkein tehokkain ja suoriin vienti vaihtoehto Sultradelle,  
mutta joissain tapauksissa se voi tulla jopa kalliimmaksi yritykselle kuin suora vienti  
välittäjien kautta.

Yhtenä vaihtoehtona toteuttaa omaa välitöntä vientiä, on verkkokaupan käyttäminen  
vientikaupassa. Sultradella on jo valmiiksi olemassa verkkokauppa suomeksi sekä kään-  
nettyinä vientiasiakkaita varten muille kielille, kuten englanniksi ja ruotsiksi. Saksan  
markkinoita varten verkkokauppa kannattaa ehdottomasti kääntää saksan kielelle ja  
käyttää verkkokauppaa apuna Saksan viennissä. Verkkokaupan etuina Sultraden ta-  
pauksessa olisi se, että kuten todettua itse verkkokauppasivusto on jo olemassa ja toi-  
minnassa, verkkokaupan kautta pystytään samalla markkinoimaan Catmandoota. Itse  
Sultraden ja asiakkaan välinen ostotapahtuma tapahtuu verkossa. Kun asiakas tekee  
tilauksen verkossa, tarvitsee Sultraden tällöin ainoastaan lähettää tavarat asiakkaalle,  
kun tämä on suorittanut maksun tavaroista. Näin toimittaessa myös Sultraden työn

määrää vähentyy, koska asiakkaan tilauksia ei tarvitse joka kerta lähettää erikseen vaikkapa sähköpostitse. Verkkokaupan kautta saadaan myös Catmandoon tunnettavuutta ja myyntiä levitettyä laajemmin Saksaan. Sultraden oman verkkokaupan lisäksi, toinen vaihtoehto verkkokaupan osalta on, saada Catmandoon tuotteita jonkin toisen firman verkkokauppaan myyntiin, kuten esimerkiksi suosittu saksalaisen muotiverkkokauppa Zalandon valikoimiin. Saksassa on myös useita ulkoilu-, urheilu- ja vapaa-ajan tuotteita myyviä liikkeitä, joilla on tehokas ja suosittu verkkokauppa. Näihin lukeutuvat mm. Otto, Karstadt, Globetrotter sekä Intersport.

### **6.3 Markkinointi**

Sultraden käynnistäessä vientiä Saksan markkinoille tarvitsee yritys näkyvyyttä ja tunnettua markkinoinnin kautta tueksi kaupankäyntiin. Markkinoinnin keinoja on olemassa lukuisia ja Sultraden kannattaakin suosia monipuolisia markkinointikeinoja tehdäkseen itsensä mahdollisimman tunnetuksi uusilla markkinoilla. Tässä vientisuunnitelmassa käydään markkinointi keinojen osalta läpi messuille osallistuminen, lehtimainonta, sosiaalinen media, sponsorointi sekä yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden myymälöiden kautta tapahtuva menekin edistäminen markkinointikeinoina.

Sultraden viennin aloitusvaiheen kannalta yksi vartenotettava vaihtoehto on osallistua urheilu- ja vapaa-ajan alan messuille tai muuhun tapahtumaan Saksassa. Messuilla Sultraden on mahdollista hoitaa sekä markkinointia, että yhteistyökumppaneiden etsintää samanaikaisesti. Markkinoinnillisesti messuilla on tarjolla huomattava määrä näkyvyyttä ja tilaisuus esitellä tuotteita messuvieraille konkreettisesti. Suositeltavaa olisi tällöin olla tuotteet asiakkaiden saatavilla jo joissain saksalaisissa alan liikkeissä tai vähintään verkkokaupassa. Hyvin rakennettu messuosasto kiinnostavine vetonauloineen on varmasti huomion kiinnittävä keino markkinoida ja tehdä tuotemerkkiä tunnetuksi saksalaisten keskuudessa. Osastolla voi esimerkiksi olla tuotteita esillä ja esittelijät kertomassa tuotteista. Esittelijöinä on oltava hyvin Saksan kielen hallitsevia henkilöitä ja lisäksi paikalla olisi hyvä olla Sultraden edustajina vaikkapa vientijohtaja sekä toimitusjohtaja. Tuote-esittelyiden lisäksi hyvä keino saada ihmiset tulemaan pisteelle on jakaa jotain tuotteita tai oheismateriaalia, kuten vaikkapa makeisia ilmaiseksi. Jaettavat tuotteet voivat olla Sultradelle kustannuksiltaan edullisia Catmandoon tuotteita, kuten pipoja, hanskoja,



sukkia tai vaikka golf-tuotteita. Pääasia on, että tuote on Sultradelle edullinen, jotta se voidaan jakaa ilmaiseksi vieraille ja että siinä on Catmandoon logo tai nimi hyvin esillä.

Tuotepuolen lisäksi vetonaulana voidaan käyttää kiinnostavia ihmisiä. Sultradelle suositeltavaa olisi hankkia yhteistyökumppaneiksi, joku saksalainen urheilija tai muu tunnettu henkilö, joka olisi messuosastolla paikalla tapaamassa ihmisiä Catmandoo vaatteet yllänsä. Tällaisia henkilöitä voivat olla esimerkiksi saksalaiset pro-golffarit, jalkapalloilijat tai suomalaiset henkilöt, jotka ovat tunnettuja Saksassa. Sultradella on tällä hetkellä esimerkiksi golffareita Englannissa, jotka käyttävät Sultraden golf-tuotteita. Hyvä vaihtoehto messuosastolle Saksaan voisi olla koettaa saada suomalainen Sun Rise Avenue bändin laulaja tai vaikka koko bändi Catmandoon messuosastolle. Sun Rise Avenue on Saksassa huippusuosittu yhtye, jonka varmasti todella moni saksalainen tuntee. Yhtye tai sen laulaja olisivat hyvä vetonaula. Halutessaan Sultrade voisi sopia myös yhtyeen esiintymisestä pisteellä, joka keräisi entisestään yleisöä paikalle. Sun Rise Avenue on myös suomalaisena yhtyeenä varmasti helpompi saada mukaan kampanjaan kuin saksalaiset vastaavat.

Messuille osallistuttaessa on tärkeintä osastolla olevan henkilöstön aktiivisuus. Usein näkee messuosastoja, jotka ovat aivan tyhjiillään ja henkilöstö juttelee keskenään osaston takatiloissa. Aktiivinen ote ja kommunikointi ovat yksi avain messuosaston menestykseen. Ihmisiä pitää pyrkiä saamaan tulemaan osastolle ja sen jälkeen kiinnostumaan esiteltävästä asiasta, jotta he pysyvät osastolla. Vetonaulaa osastolla ei tarvitse olla koko ajan vaan esimerkiksi tuotteita tai esityksiä osastolla voidaan järjestää vaikka tasatunnein. Yhtenä onnistumisen kannalta oleellisena asiana messuilla on kutsua Sultraden haluamia tahoja, kuten jälleenmyyjiä vierailemaan messuosastolla. Tärkeätä Sultraden kannalta on myös muistaa hyödyntää messuilla kaikki ihmisen aistit: kuten kuulo-, haju- sekä makuaisti, ei pelkästään näköaistia. Myös realististen tavoitteiden asettaminen messujen suhteen on kannattavaa. Tulee miettiä kuinka monta kontaktia eli liidiä Sultrade esimerkiksi haluaa messuilta saada ja haluaako se saada kontakteja yrityksiin vai kuluttajiin. Joissain tapauksissa messuilta on saatavissa esimerkiksi messuille osallistuvien yritysten luettelo, jonka avulla Sultrade voi kontaktoida haluamia tahoja. Ennakko markkinointi auttaa messujen tavoitteiden saavuttamisessa.

Messuille osallistumisen huonona puolena ovat kustannukset, joita syntyy erityisesti messuosallistumisen maksusta ja rekvisiitasta sekä työntekijä kustannuksista. Kulut on kuitenkin suhteutettava saatuun näkyvyyteen ja markkinointiin, joiden osalta messuosallistuminen on huomattavasti tehokkaampi keino kuin esimerkiksi lehtimainos, joka on myös mahdollinen markkinoinnin keino. Muutamia saksalaisia messuja on listattuna raportin lopussa liitteessä 2. Suositeltavin vaihtoehto on osallistua Münchenissä järjestettävälle ISPO- messuille, jotka järjestetään seuraavan kerran 5.-8. Helmikuuta 2015. Esimerkki messuosastojen hinnoista ISPO- messuilla, on kuvattu alla olevassa taulukossa 1. Taulukossa nähtävät hinnat käsittävät vain itse messuosaston hinnan, jonka lisäksi kustannuksia tulee mm. osaston rekvisiitasta ja henkilöstöstä.

Taulukko 1. ISPO- messujen osastohinnat 2015. (ISPO- messujen näytteilleasettajan hakemuslomake 2015)

Messuosaston malli	Auki olevat sivut	Hinta
Rivi ständi	1 sivu auki	144€ / m <sup>2</sup>
Kulma ständi	2 sivua auki	162€ / m <sup>2</sup>
Pääty ständi	3 sivua auki	171€ / m <sup>2</sup>
Saari ständi	4 sivua auki	182€ / m <sup>2</sup>
Ulko näyttelyalue	-	65€ / m <sup>2</sup>

Markkinointia voidaan toteuttaa myös saksalaisissa sanomalehdissä sekä urheilu- ja vapaa-ajan teemalehdissä. Perinteinen printtimedia on yhä edelleen säilyttänyt asemansa mediakanavana, joka tavoittaa ihmiset tehokkaimmin maailmassa. Sanomalehtien osalta Saksassa on alueellisia paikallislehtiä yhteensä 336 ja koko Saksan laajuisia valtakunnallisia sanomalehtiä 11. Suurimmista ja vaikutusvaltaisimmista lehdistä mainittakoon esimerkkeinä Frankfurter Allgemeine Zeitung sekä Süddeutsche Zeitung. Aikakausilehdistä tunnetuimmat ja eniten luetut lehdet ovat: Stern, Focus ja Spiegel. Lehdistömarkkinoinnin osalta on huomioitava eri medioiden tavoittamat ikäryhmät. Saksalaisista nuorista suurin osa lukee uutisensa ja hakee tietoa nykyään internetistä. Jopa 55 % kaikista saksalaisista käyttää internetiä tietolähteenään mutta perinteiset sanoma- ja aikakausilehdet ovat edelleen ainakin vanhempien ikäryhmien suosiossa. Kaikkien Saksan päivälehtien yhteen laskettu levikki on noin 23 miljoonaa. Painettujen lehtien rinnalle on viime vuosina noussut verkkolehtien julkaisut, jotka eivät tosin ole vielä täysin vakiin-

nuttaneet paikkaansa ja toimintamalliensa tehokkuutta saksalaisessa kulttuurissa. (Saksan Helsingin-suurlähetystö, 2014.)

Printtimedian ja kotisivumainonnan rinnalle on nykyään noussut vahvasti sosiaalisen median käyttö markkinoinnissa ja viestinnässä. Sosiaalisen median palvelut ovat tänä päivänä äärettömän laajat ja palveluiden tarjoajia syntyy koko ajan lisää. Tunnetuimpina ja tehokkaimpina sosiaalisen median palvelutarjoajina voidaan pitää Facebook, Twitter, Instagram, Pinterest, Tumblr sekä Google Plus palveluita. Näiden sosiaalisen median tarjoamien palveluiden kautta Sultraden on helppo saada näkyvyyttä ja huomiota ilmaiseksi.

Verrattuna edellä läpikäytyihin messuihin ja printtimediaan, jotka ovat yleensä hyvinkin kalliita, vaatii sosiaalinen media rahallisen panostuksen sijaan panostusta ennemmin korkealaatuisen sisällön tuottamiseen. Sosiaalisen median käytössä markkinoinnin työkaluna on oltava tarkka siitä, millaista sisältöä kanavilla julkaistaan, kuinka usein ja kelle se kohdistetaan. Sosiaalisessa mediassa voidaan sanoa olevan ns. kirjoittamaton sääntö, jonka mukaan sisältöä pitää tuottaa seuraajille aktiivisesti mutta ei liikaa. On löydettävä sopiva balanssi sosiaalisen median kanavan sisällön tuottamiseen. Lisäksi sisällön tulee olla myös kiinnostavaa ja tuoretta. Erilaiset kilpailut ja arvonnat ovat helppo tapa luoda sosiaalisen median kanavalle kiinnostusta ja löytää seuraajia. Lisäksi Sultraden tapauksessa sisältönä kannattaa käyttää esimerkiksi uutisia, tulevien mallistojen esittelyjä, tapahtuma kuvia ja muita yleisön kiinnostuksen herättävää sisältöä. Tärkeimpänä on muistettava, että sosiaalisen median kanavan käytön ideana ei ole tarjota kaikkia mahdollisia tietoja ja tuotteita nähtäville, vaan tarkoin harkituilla julkistuksilla herättää kiinnostus tuotteita ja yritystä kohtaan, ja siten ohjata ihmiset esimerkiksi Sultraden kotisivuille ja verkkokauppaan.

Hieman erilaisena markkinointimuotona voi Sultrade harkita sponsorointia. Sponsoroinnissa Sultraden pitää löytää potentiaalinen urheilija esimerkiksi sopivan tason golf-fari, jonka kanssa tehdään sponsorisopimus. Sponsoroinnin ei tarvitse olla välttämättä rahallista. Sopimus voi esimerkiksi olla, että sponsoroitava urheilija saa valita mieleisensä varusteet Catmandoon tuotemallistosta ja hän sitoutuu käyttämään niitä osallistumis-  
saan golf-kilpailuissa. Sponsoroitavaa urheilijaa voidaan myös käyttää mahdollisilla

messuilla tai muissa tapahtumissa ja esimerkiksi Catmandoon kuvastojen kansissa kuvina. Sponsoroitavan urheilijan voi olla periaatteessa minkä tahansa lajin urheilija, joka henkilönä sopii parhaiten Catmandoon käyttötarkoitukseen.

Sponsorointi markkinoinnin muotona on Sultradellesuhteellisen edullinen, joskaan ei ilmainen keino saada Saksassa näkyvyyttä. Sponsorointi kannattaa toteuttaa tuotesponsorointina eikä niinkään rahallisena tukemisena. Varusteista ja vaatteista, jotka Sultradella on valikoimissaan, Sultradellesuhteellisesti koituu aina kustannuksia, sillä se maksaa esimerkiksi tuotanto- ja toimituskulut sekä verot. Silti jos esimerkiksi sponsoroitava urheilija saa valita itselleen X määrän edestä varusteita, Sultraden asiakashinnastojen mukaisilla hinnoilla, tulee todellinen hinta silti olemaan Sultradellesuhteellisesti hieman pienempi kuin asiakashinnaston hinta. Tämän kaltainen sijoitus näkyvyyteen ei tule rahallisesti olemaan Sultraden kannalta ylivoimaisen kallis satsaus, varsinkaan suhteessa siitä saatavaan näkyvyyteen. Sponsoroitaviksi urheilijoiksi Catmandoon tapauksessa sopisivat ehkä parhaiten golffarit. Saksassa on paljon eritasoisia pro golffareita. Ehdotuksia Catmandoolle sopiviksi sponsoroitaviksi: Maximilian Kieffer, Marcel Siem ja Caroline Masson.

Viimeisenä markkinointikeinona toimivat yhteistyökumppanit ja sidosryhmät, kuten myyntiagentti, asiakkaat, jälleenmyyjät ja maahantuoja, jotka alkavat tehdä yhteistyötä Sultraden kanssa. Myyntiagentin vastuulla on rakentaa Catmandoosta aluksi positiivinen kuva ja esitellä tuotemerkkiä, koska ilman tätä agentti ei tule saamaan yhtään kauppaan tehdyksi. Sultraden vastuulla on, että Saksan myyntiagenteille toimitetaan tarpeeksi paljon ja tarpeeksi monipuolista markkinointi- ja mainosmateriaalia. Markkinointimateriaalin tärkeys korostuu uusille markkinoille siirryttäessä. Agentin tulee saada käyttöönsä julisteita, banderolleja, esitteitä/kuvastoja ja oheistuotteita, kuten esimerkiksi kyniä, avaimenperiä, tarroja tai muuta vastaavaa sekä näytekappaleita mahdollisimman monesta myytävän malliston tuotteesta. Markkinointi materiaali auttaa myymään tuotetta ja hoitaa samalla markkinoinnin tehtävää. Markkinointimateriaalissa ja markkinoinnissa yleisesti tulee pyrkiä hyödyntämään esimerkiksi Sotshin talviolympialaisissa saatua valtavaa kansainvälistä näkyvyyttä.

Asiakasyrityksille kannattaa antaa mainosmateriaalia myyntiosaston somistukseen, jos mahdollista. Ostaja näkee tällöin Catmandoon mainokset, jotka luovat mielikuvia asi-

akkaalle, mikä tukee ostopäätöksen tekemisessä. Tätä markkinoinninkeinoa voidaan kutsua myös menekin edistämiseksi. Loppuasiakkaiden mielipide vaikuttaa myös Catmandoon tuotteista syntyvään mielikuvaan ja tunnettuuteen. Kun asiakas on tyytyväinen ostamaansa tuotteeseen, hän hyvin todennäköisesti suosittelee tuotetta ja kertoo siitä tuttavilleen, mikä on parasta mainosta mille tahansa yritykselle ja tuotemerkillä.

#### **6.4 Yhteistyökumppanit ja asiakkaat**

Sultrade tarvitsee Saksan markkinoilla monenlaisia yhteistyötahoja. Tarvitaan esimerkiksi myyntiagentteja, hyviä asiakasyrityksiä ja lisäksi joissain tapauksissa mm. kuljetus- ja huolintaliikkeitä. Suurin haaste on löytää parhaat mahdolliset myyntiagentit. Tämän jälkeen agentti hoitaa kaupat ja hankkii Sultradelle potentiaaliset asiakkaat. Agentteja voi etsiä monella tapaa, kuten laittamalla saksalaiseen lehteen ilmoituksen haettavasta tehtävästä. Lehden lisäksi internet- ilmoitukset ovat tehokas keino löytää yhteistyökumppaneita. Erilaisten medioiden lisäksi, erilaisissa tapahtumissa ja messuilla on yleensä kokoontuneena hyvin suuri määrä alan toimijoita, joiden joukosta saattaa löytää myös yhteistyökumppaneita. Messuilta Sultrade voi siis löytää esimerkiksi agentin sekä lisäksi saada kontakteja ja suoria asiakkaita.

Asiakkaiksi Sultraden kannattaa tavoitella niin suuria saksalaisia tavarataloja, kuten Galleria Kaufhof ja Karstadt, jotka sijaitsevat monessa suuressa kaupungissa, kuin myös pienempiä paikallisia erikoisliikkeitä. Edellä mainitut Galleria Kaufhof ja Karstadt ovat tavarataloina hyvin paljon Stockmannia muistuttavia suuria, valikoimaltaan laajoja ja hyvämaineisia tavarataloja. Suurien tavaratalojen valikoimiin pääseminen toki on usein haastavaa viennin alku vaiheessa. Sultraden kannattaa myös etsiä, joko suoraan itse tai agentin välityksellä puhtaasti urheiluun ja vapaa-aikaan erikoistuneita liikkeitä, kuten Sport2000 ja Sport Scheck. Alapuoletta (taulukko 2.) on listattu potentiaalisia asiakkaita Saksassa Sultraden kannalta ja merkitty, mistä valituista kohdekaupungeista kyseiset liikkeet löytyvät. Kun Sultrade onnistuu saamaan tuotteensa myyntiin johonkin edellä mainituista liikkeistä, on mahdollista saada tuotteet myyntiin kaikkiin ketjun liikkeisiin moneen eri kaupunkiin. Tämä auttaisi tunnettuuden ja kysynnän edistämistä. Catmandoon tuotteiden saaminen taulukossa esiteltyjen suurien ja tunnettujen liikkeiden valikoimiin on erinomainen asia Catmandoon Saksan viennin kannalta. Tavarataloketjujen

lisäksi potentiaalisia asiakkaita varsinkin viennin alkuvaiheessa ovat pienet yksityiset urheilu- ja ulkoiluvarusteliikkeet.

Taulukko 2. Saksalaiset urheiluliikkeet valituissa saksalaisissa kohdekaupungeissa (Lähde: ko. yritysten kotisivut. Kts. lähdeluettelosta.)

	Berliini	Bremen	Hampur	München	Liikkeitä Saksassa yhteensä
<b>X = löytyy kaupungista</b>					
Intersport	X	X	X	X	1500
Karstadt	X	X	X	X	120
Sport2000	X	X	X	X	773
Galleria Kaufhof	X	X	X	X	105
C & A	X	X	X	X	511
Globetrotter	X	-	X	X	16
Sport Scheck	X	-	X	X	17
Otto	X	X	-	-	123
Sport Schuster	-	-	-	X	1

## 6.5 Viennin aikataulu

Aikataulun osalta varsinaista tarkkaa päivämääriin sidottua aikataulua ei ole. Valmistelut vientiä varten aloitetaan, kun ajankohta on Sultradelle siihen paras mahdollinen. Vaihtoehtoja toiminnan käynnistämiseen Saksassa on kaksi. Joko aikataulu muodostetaan siten, että kun sopiva vientiagentti tai muu paikallinen kontakti löytyy, sovitaan menettelyistä ja käynnistetään potentiaalisten asiakkaiden etsintä. Sopivan asiakkaan löytyessä kaupankäynti aloitetaan. Toimintaa lähtee käyntiin sopivien yhteistyökumppaneiden löytyessä.

Toinen vaihtoehto on, että Sultrade päättää osallistumisesta messuille ajankohtana x, joka muodostaa aikataulun viennille. Ennen messuja on oltava hankittuna agentti ja suunniteltuna messuosasto. Tämän jälkeen Sultraden toiminta itse Saksan markkinoilla käynnistyy messuilla esillä olemisella, jolloin saadaan suoraan avattua toiminta hyvän näkyvyyden kera ja luotua kiinnostusta merkkiä kohtaan. (Katso luku 6.3)

## 6.6 Kuljetusmuoto

Saksan viennissä kuljetusmuodon valinta on Sultraden kannalta yksinkertainen. Pakettilähetysten osalta Sultraden kannattaa käyttää edelleen tälläkin hetkellä käyttämiänsä

UPS:n kuljetuspalveluita. Tämä johtuu siitä, että vientiprojektin alkuvaiheessa lähetysten koot tulevat olemaan pieniä, korkeintaan muutaman paketin lähetyksiä. UPS toimittaa paketit nopeasti Euroopan sisällä ja Sultraden ennalta olemassa olevaa UPS- tiliä käyttämällä kuljetukset saadaan alennuksella ns. sopimushintaan eli huomattavasti normaalikuljetuksia edullisemmin. Sultrade voi myös verrata UPS:n tarjoamia kuljetushintoja Itellan kanssa. Sultradella on myös kuljetuspalvelutili Itellalle olemassa, joten Itella on lähes yhtä hyvä vaihtoehto kuin UPS. On kuitenkin todennäköistä, että UPS on Itellaa edullisempi kuljetuskustannusten osalta ja vastaavasti myös nopeampi kuljetuksissa Eurooppaan kuin Itella. Kun Saksan markkinoiden kauppa on käynnistynyt kunnolla ja tilausten koot kasvavat merkittävästi, on isompien lähetysten kuljetuksessa käytettävä kuljettamiseen paremmin soveltuvia kuljetusfirmoja kuten DHL, DSV tai DB Schenker, sillä UPS on kuriiripalvelu eikä kuljeta lavarah tia. Todella suurta rah tia, kuten merirah tia konteittain Sultrade tuskin joutuu käyttämään.

Kuljetusriskit Sultraden Saksan viennin osalta ovat pienet. UPS tai Itellan kuljetuspalvelua käytettäessä paketit katoavat tai rikkoutuvat harvoin ja lähetysten kulkua on mahdollista seurata internetin kautta vaihe vaiheelta. Oikein valitun toimitusehdon avulla vastuu tavarasta siirretään kuljetuksen ja muiden riskien kautta ostajan vastuulle. Tavararrien arvot eivät tule olemaan kovin suuria ainakaan viennin käynnistämisen vaiheessa, jossa tavaramäärät tulevat olemaan melko pieniä. Isompien tilausten osalta on mahdollista vakuuttaa lähetys. Vakuutuksen käyttöä on kuitenkin harkittava tarkasti ja suhteutettava se vientierän arvoon, jotta vältytään turhilta kustannuksilta. EU:n sisällä tavaroiden kuljetus on muutenkin helppoa, nopeaa ja turvallista. Tavaroille ei tarvitse tehdä monimutkaisia selvityksiä tai muita muodollisuuksia, kuten EU:n ulkopuolelle viettäessä.

## **6.7 Vientihinnoittelu & -tuotteet**

Sultraden Saksan viennin onnistumisen ja Catmandoo tuotteiden kysynnän kannalta tärkeimpiä asioita ovat oikeanlaisen hinnoittelupolitiikan ja tuotevalikoiman valinta, jotka käsitellään tässä luvussa. Hinnoittelu ja tuotevalikoima ovat tärkeimpiä kilpailukeinoja kaikilla aloilla ja oikein tehty päätös voi pelastaa koko vientioperaation, kun taas väärä valinta voi johtaa vientioperaation epäonnistumiseen. Hinnoittelu ja tuotevalikoima kulkevat käsi kädessä, sillä oikea tuote oikeaan hintaan on varmasti kaupaksi käyvä yhdistelmä.

### 6.7.1 Vientihinnoittelu

Viennin hinnoittelun osalta Sultraden kannattaa aloittaa varovaisesti. Hinnoittelu lähelle omien kilpailijoiden hintoja tai alan keskihintaa on varma tapa olla hinnan osalta oikealla tasolla. Halutessaan Sultrade voi hinnoitella Catmandoon hieman kilpailijoiden alatai yläpuolelle. Näin voidaan luoda laadukkuuden tunnetta kilpailijoihin verrattuna hieman korkeammalla hinnalla tai houkutella asiakkaita halvemmalla hinnalla. Todella halpaan hinnoitteluun Catmandoon osalta ei kannata mennä. Halpa hinnoittelu kyllä houkuttelee ostajia aluksi ostamaan tuotetta, mutta se myös luo mielikuvan tuotemerkeistä halpana merkinä. Tämän jälkeen hintojen nostaminen on paljon vaikeampaa, sillä asiakkaat pitävät jo Catmandoota halpana merkinä ja mikäli hinnat nousevat kovasti se saattaa vähentää tuotteiden kysyntään. Erittäin korkeaan hinnoitteluun Catmandoo keskihintaisena tuotteena ei edes voi lähteä, sillä asiakkaat eivät maksa korkeata hintaa sen hintaluokan tuotteesta, vaan valitsevat toisen laadultaankin korkealuokkaisen tuotteen.

Vapailla markkinoilla vallitsee niin sanottu markkinahinta tuotteille, joka määräytyy tuotteiden kysynnän ja tarjonnan perusteella. Tarjontaa Catmandoon hintaluokassa on paljon, joka saattaa osaltaan painaa hintoja alaspäin. Catmandoon tapauksessa on todella vaikea muodostaa markkinahintaa tarkasti tuotteelle etukäteen ilman, että käytettävissä on tarkkaa dataa asiakasyritysten ostokäyttäytymisestä ja muiden kilpailijoiden hinnoittelusta. Tätä dataa saadaksesen Sultraden ja Catmandoon on ensin toimittava markkinoilla hetken aikaa. Saksan markkinoille mentäessä onkin selvitettävä, paljonko jälleenmyyjät ja muut Sultraden asiakkaat ovat valmiita maksamaan tuotteista. Vaikeaksi asian tekee se, että Saksan markkinoilla on paljon tarjontaa tällä alalla. Onneksi Saksassa on kuitenkin paljon ihmisiä, jotka urheilevat ja harrastavat aktiivisesti, joten kysyntääkin löytyy laajalti.

Huomattavaa on, että Catmandoo myy tuotteitansa jälleenmyyjille ja muihin tuotteita edelleen myyviin liikkeisiin, eikä suoraan kuluttajille. Tämä vaikuttaa siihen, kuinka Catmandoon tuotteet voidaan hinnoitella, sillä jälleenmyyjän on myytävä tuote edelleen loppuasiakkaalle, joten hän ei voi maksaa tuotteesta liikaa Sultradelle, tai hän jää itse ilman katetta. Näin ollen Catmandoo tuotteiden hinnoittelu keskihintaan tai korkeintaan keskihinnan ylipäähän jää ainoaksi kannattavaksi vaihtoehdoksi.



Sultraden kannattaa muodostaa hintansa kustannushinnoittelun mukaan. Tällöin voidaan käyttää katetuottohinnoittelua, jonka toimintaperiaate on se, että tuotteen perushinta hinnoitellaan siten, että se kattaa kaikki kustannukset ja tuo voittoa. Tämä tarkoittaa myös, että myynnin on oltava tarpeeksi suuri. Muuttuvat kustannukset kuten tuotteen hankinta- ja valmistuskustannukset sekä muut kulut lisätään tuotteen omakustannushintaan, jolloin tuotteen hinta kattaa muuttuvat kustannukset. Myös viennistä koituvat kustannukset eli esimerkiksi vakuutus-, pakkaus-, tullaus-, sekä huolinta- ja rahtikulut on lisättävä hintaan. Lopuksi hintaan lisätään Sultraden haluama määrä katetta, joka tuo katetuottoa. Kun katetuotosta vähennetään kiinteiden kustannusten osuus, jää jäljelle lopullinen voitto. Hinnoitteluun vaikuttaakin se millaista katetuottoa yritys haakee. Sultraden pitää seurata tarkasti Saksan markkinoilta saatavaa katetuottoprosenttia, myyntituloja sekä laskettava yrityksen tuotteille Saksan markkinoille ns. kriittinen piste, jossa myynti kykenee kattamaan kaikki kulut mutta voittoa ei tule. Laskemalla kriittinen piste voidaan välttyä tekemästä tappiollista liiketoimintaa ja osataan muokata tuotteen hinta oikeaksi. Seuraavaksi esitetään esimerkki tuotteen hinnasta ja sen kriittisestä pisteestä.

Esimerkki tuotteen hinnoittelusta: Esimerkissä käytetään keksittyjä hintoja havainnollistamaan hintojen muodostamista. Esitettävät hinnat ja muut tekijät eivät ole oikeita Sultraden antamia hintoja tai lukuja vaan raportin laatijan omia esimerkkiarvoja. Oletetaan, että Sultraden kanssa saman hintaluokan kilpailijan tuote, esimerkiksi huppari maksaa Saksan markkinoilla jälleenmyyjälle 30 €. Tällöin Sultrade voi hinnoitella oman vastaavanlaisen tuotteensa noin samanhintaiseksi, kuin kilpailijan tuote tai hieman halvemmaksi tai kalliimmaksi erottuakseen kilpailijastaan. Sultraden huppari voidaan hinnoitella maksamaan vaikka 28 € tai 32 €. Miten tämä sitten vaikuttaa myyntituottoon, kateprosenttiin ja kriittiseen pisteeseen. Seuraavaksi lasketaan edellä mainitut tunnusluvut tuotteiden myynnille. Oletetaan, että Sultraden huppari hinnoitellaan maksamaan 28 €, myytävä erä 500 kpl, muuttuvat kulut yhdelle tuotteelle 10 € ja kiinteät kulut yhteensä 1000 €. Näin ollen myyntituotto koko erälle olisi 14000 € ja muuttuvat kustannukset 5000 €, joten katetuotto Euroina olisi 9000 €. Katetuottoprosentiksi saadaan  $(9000 \text{ €} / 14000 \text{ €} * 100)$  noin 64,28 %. Kriittinen piste Euroina, jolla kaikki kulut olisi katettu ja tulos 0 € olisi:  $(1000 \text{ €} / 64,28 \% * 100)$  1555,69 € ja kriittinen piste kappaleina:  $(1555,69 \text{ €} / 28 \text{ €})$  55,56 eli 56 kpl. Näin saadaan lukemiksi, että Sultraden myydessä

huppariaan hintaan 28 €, on heidän myytävä niitä joko noin 1556 € arvosta tai vaihtoehtoisesti 56 kpl päästäkseen nolla tulokseen. Jos hinta olisi 32 €, olisi vastaavalla kaavalla laskettuna samat lukemat: myyntituotto: 16000 €, muuttuvat kulut yhteensä saman 5000 €, katetuotto 11000 €, katetuottoprosentti 68,75 %, kriittinen piste Euroina 1454,54 € ja kriittinen piste kappaleina 45,45 eli 46 kpl. Tästä nähdään se, kuinka hinnan nousu helpottaa kriittisen pisteen saavuttamista eli kuten luonnollista korkeammalla hinnalla myynnin volyymin ei tarvitse olla niin iso kuin pienemmällä volyymilla. Huomattavaa on myös se, että Sultraden on saatava tilauksia minimimäärä, jotta tuote otetaan mallistoon. Minimimäärä on yleensä noin 500 tuoteyksikköä. Alle minimimäärän tilattavaa tuotetta ei ole järkevää ottaa lopulliseen mallistoon, sillä sen tuoma tuototaso ei ole hyvä suhteessa työmäärään ja kuluihin. Sultraden tapauksessa, jos esimerkiksi Saksaa varten varatusta 600 kpl tuote-erästä jää Saksassa myymättä 200 kpl, ei se aiheuta suurta ongelmaa, sillä ylitse jääneet tuotteet voidaan myydä joko toiseen vientimaahan tai kotimaahan. Yleensä vakiasiakkaat ostavat tuotteet loppuun, mikäli he saavat esimerkiksi hyvän tarjoushinnan tuotteille. Sultradella ei siis ole tämän suhteen riskiä siitä, että kaikkia tuotteita ei saada myydyksi.

### **6.7.2 Vientituotteet**

Saksaan vietävien tuotteiden valinnassa Sultraden kannattaa miettiä, onko heillä tuotteidensa joukossa hyvin erikoisia tuotteita, jotka ovat jotenkin ainutlaatuisia alallaan tai erottuvat selkeästi massasta. Tällaiset tuotteet ovat aina hyviä kilpailussa muita saman alan toimijoita vastaan. Kyseisenlaiset tuotteet luovat kilpailuetua Sultradelle, jos muilla yrityksillä ei ole tarjota vastaavanlaisia tuotteita. Tosin muutama ylivoimaisen kilpailuedun tarjoava tuote ei välttämättä riitä luomaan vientitoiminnasta kannattavaa, joten sen sijaan olisi keskityttävä luomaan laaja ja monipuolinen tuotevalikoima, joka tyydyttää mahdollisimman monen erilaisen asiakasryhmän tarpeet.

Saksalainen väestö on monipuolista ja erilaista keskenään. Osa etenkin vanhemmasta väestöstä on hyvin konservatiivista ja vanhoillista, kun taas nuoret ovat kansainvälistyneitä ja avoimia uusille tuotteille ja tyyliille. Sultraden kannattaa siis tarjota Saksassa sekä perinteisempiä vaatemaleja kuten neuleita, pikeepaitoja, takkeja jne. hillityillä ja perinteisillä väreillä ja kuoseilla sekä nuorekkaampia vaatemaleja hieman erilaisemmillä ja pirteämmillä värisävyillä sekä kuvioinneilla. Kengät, laukut ja golf-välineet ovat var-

masti tuoteryhmiä, jotka käyvät kaupaksi ja niissä on hyvä olla paljon eri väri vaihtoehtoja tarjolla. Pääasia kaikkien tuotteiden osalta on se, että valitut tuotteet näyttävät hyvältä ja laadukkaalta, sillä tuotteiden ulkonäkö mainostuksen ohella luo tuotteesta joko hyvän tai huonon mielikuvan ostajan silmissä.

Vientiä käynnistettäessä Saksaan Sultrade laittaa tarjolle koko sen hetkisen mallistonsa, jonka perusteella myyntiagentti pyrkii saada tehtyä kauppvoja Saksalaisten jälleenmyyjien kanssa. Etuna tässä on Sultraden kannalta se, että kotimaassa vanha tuote on Saksan markkinoille mentäessä taas uutuustuote, joten tuotteiden elinkaari pitenee. Kun asiakassuhteita eri liikkeiden kanssa on luotu, tehtävä helpottuu siten, että kaikki Saksalaiset sekä muut asiakkaat kotimaassa ja ulkomailla tekevät ennakkotilauksensa, joiden pohjalta voidaan nähdä, mitkä tuotteet ovat kannattavia tilausmääriltään. Sultrade asettaa tuotteelle kappalemääräisen rajan tilauksille, jonka mukaan tuote joko menee tuotantoon tai ei. Tämän rajan määrittelyyn vaikuttaa esimerkiksi se, paljonko vaikkapa 500 kappaleen erän valmistus maksaa. Jos jotakin tuotetta tilataan ennakkoon vain 60 kappaleen, ei sitä kannata valmistaa 500 kappaleen erää, sillä ei ole takuita, että loput tuotteista saadaan myytyä. 60 kappaleen erän valmistus taas maksaisi liikaa. Tällöin jäljelle jää vain se mallisto, joille on oikeasti kysyntää. Joitakin erikoismalleja voidaan tarjota pelkästään saksalaisten asiakkaiden saataville, jos tarvetta ilmenee.

Ennakkotilaukanta helpottaa Sultraden toimintaa, koska se antaa ikään kuin ennustuksen siitä, millainen eri tuotteiden kysyntä tulee olemaan Saksassa. Tätä peilaten Sultrade voi jatkossa keskittyä kehittämään Camandoon tuotteita, jotka menevät paremmin kaupaksi Saksassa ja muissa vientimaissa, mikäli huomataan jokin selvä menekkiä edistävä tekijä. Parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen päästään, kun tarjotaan laaja ja monipuolinen tuotevalikoima ja lisäksi hyvät tukipalvelut myynnin jälkeen, kuten tehokkaat täydennystoimitukset ja muut asiakastukipalvelut sekä mahdollisten reklamaatioiden käsittely nopeasti ja asiakasta miellyttävällä tavalla. Myös tuotteen hyvän näköinen ja houkutteleva pakkauksen muoto ja väri, etiketti ja muut ulkoiset tekijät, kuten pakkaukseen käytetyt materiaalit edistävät tuotteen menekkiä.

## 6.8 Toimitus- ja maksuehdot

Vientikaupassa korostuu oikean tai oikeiden maksu- ja toimitusehtojen valinnan tärkeys. Vientikaupalle on ominaista pidemmät fyysiset välimatkat sekä kulttuurilliset ja toimintatavalliset eroavaisuudet eri maiden välillä, jotka tekevät vientikaupasta erilaista verrattuna kotimaan kauppaan. Valitsemalla oikeat ja yksiselitteiset maksuehdot kauppasopimukseen vähennetään huomattavasti maksuihin ja toimituksiin liittyviä riskejä ja näin ollen kaupankäynti on turvallisempaa molemmille osapuolille. Hyvin valitut ja tehokkaat maksuehdot myös vähentävät Sultraden pääoman sitoutuneisuutta oleellisesti.

### 6.8.1 Toimitusehdot

Toimitusehtojen ideana on määritellä kauppaa käyvien osapuolten välisten tavaroihin, kuljetuksiin, toimenpiteisiin ja vakuutuksiin liittyvien riskien ja kulujen siirtyminen ja vastuut ja näin tehdä kaupankäynnistä helpompaa ja turvallisempaa molemmille osapuolille. Toimitusehtoihin sovelletaan maailmanlaajuisesti yleensä kansainvälisen kauppakamarin laatimien Incoterms- toimituslausekkeiden uusinta versiota. Tällä hetkellä uusin versio on 1.1.2011 käyttöön otettu Incoterms 2010. Myös aiempien Incoterms-toimintalauseke versioiden käyttö on mahdollista, jos molemmat osapuolet näin haluavat. Myyjän ja ostajan on aina kaupankäyntiä aloittaessaan määritettävä erikseen mitä Incoterms versioita he tulevat soveltamaan keskinäisessä kaupassaan. Incoterms 2010 määrittelee tarkasti tavarantoimitushetken, vaaranvastuun siirtymisen, toimitukseen liittyvät velvollisuudet ja toimitukseen liittyvien kustannusten jakautumisen ostajan ja myyjän välillä. (Kansainvälinen kauppakamari, 2014.)

Sultraden valitessa toimitusehtoa saksalaisen asiakkaansa kanssa on otettava huomioon molempien osapuolten tarpeet ja tavat käydä kauppaa. Kummankin osapuolen asema tulee olla turvattu ja tasapuolinen. Parhaiten Sultraden kannalta vientikauppaan soveltuvia toimitusehtolausekkeitä Incoterms 2010:stä ovat Ex Works (EXW), Free Carrier (FCA), Carriage Paid To (CPT) sekä Delivery At Place (DAP) lausekkeet. Nämä neljä toimitusehtolauseketta soveltuvat käytettäväksi minkä tahansa kuljetusmuodon kanssa, mikä tekee niistä helppoja ja vaivattomia käyttää. Näiden toimitusehtojen kanssa ei ole myöskään pakollista vakuuttaa toimitettavaa tavaraa kuljetuksen ajaksi. Ensimmäiset kaksi lauseketta eli EXW ja FCA ovat myös Sultraden kannalta helpoimpia ja edulli-

simpia, sillä ostajan vastuulle jää suurin osa velvollisuuksista ja maksuista. Näitä toimitusehtolausekkeita on Sultraden kannalta suositeltavaa käyttää, jos se vain asiakkaan suhteen on mahdollista. Jos asiakas ei suostu käymään kauppaa näillä toimitusehdoilla siksi, että niissä suurin vastuu kuuluu ostajalle, voidaan käyttää kahta jälkimmäistä toimitusehtoa eli DAP ja CPT toimitusehtoja, joissa vastuut ja velvollisuudet jakautuvat enemmän Sultraden kontolle. Alapuoella käydään läpi tarkemmin kunkin toimitusehdon kuvaukset ja erityispiirteet ja havainnollistetaan asiaa vastuiden/velvollisuuksien jakauma (taulukko 3.). (Kansainvälinen kauppakamari, 2014.)

Ex Works toimitusehtolauseke tarkoittaa Suomeksi; noudettuna lähettäjältä. Tässä toimitusehtolausekkeessa myyjän eli tässä tapauksessa Sultraden velvollisuudet ovat kaikin pienimmät mahdolliset. Toimitusehtoa käytettäessä myyjä määrittelee ostajan kanssa paikan, jossa toimitus tapahtuu. Tässä tapauksessa hyvä paikka on esimerkiksi Sultraden varasto Espoossa. Myyjä asettaa lähetettävät kauppavarat ostajan käytettäväksi sovitussa paikassa. Tämän jälkeen ostaja järjestää tavaroille kyydin ja noudon sovitusta paikasta. Sultrade ei ole velvollinen lastaamaan tavaroita niitä noutamaan tullessaan ajoneuvoon, eikä huolehtimaan mistään vienti selvityksistä tai maksuista tavarán lähdettyä matkaan. Kaikki mitä Sultraden tulee tehdä, on pakata kauppavarat ja asettaa ne ostajan käytettävissä oleviksi. Tavarán luovutus ostajalle tapahtuu siinä vaiheessa, kun Sultrade asettaa kauppavarat ostajan saataville. (Kinnunen P. 2013, 27–28.)

FCA toimitusehtolauseke on suomennettuna ”vapaasti rahdinkuljettajalla”, joka käytännössä tarkoittaa, että myyjä eli Sultrade toimittaa tavarán siinä vaiheessa, kun se luovuttaa tavarán ostajan valitsemalle rahdinkuljettajalle, joko omissa toimitiloissaan tai sovitussa paikassa. Paikan valinta on tärkeä, sillä paikasta riippuen määräytyvät lastaus- ja purkamisvelvollisuudet. Paikka on sovittava myös riittävän tarkasti, sillä kyseisessä paikassa vastuu kauppavaroista ja kuljetuksesta siirtyy Sultradelta ostajalle. Yhtenä eroavaisuutena EXW- lausekkeeseen on se, että myyjä vastaa tavaroiden vientiselvityksestä, mikäli tarvetta vientiselvitykselle on. Tässä Saksan tapauksessa selvityksiä ei tarvitse tehdä, koska toimitaan EU:n sisällä. Ostaja hoitaa loput velvollisuudet eli mahdolliset tullaukset ja tuontiselvitykset ja muut tuontiin ja rahtiin liittyvät kulut ja selvitykset. (Kinnunen P. 2013, 29.)

Edellä mainitut kaksi toimitusehtolauseketta EXW ja FCA ovat Sultraden kannalta parhaat mahdolliset, sillä niissä myyjän vastuut, velvollisuudet ja kulut ovat pienimmät mahdolliset. Sultraden kannalta tämä säästää kuluja ja työn määrää, kun suurin osa selvityksistä ja maksuista on vastapuolen vastuulla. Seuraavaksi käydään läpi ostajalle paremmat toimitusehdot.

CPT eli Carriage Paid To tarkoittaa suomeksi kuljetus maksettuna. Tässä toimitusehtolausekkeessa myyjä eli tässä tapauksessa Sultrade huolehtii suurimmasta osasta vastuita ja velvollisuuksia, kuten pakkaaminen, merkintä, lastauskulut, toimitus paikkaan, vientitullit ja – verot, rahtimaksut sekä määräterminaalimaksut. Toisin sanoen myyjä maksaa rahtiin ja vienti tullaukseen liittyvät kulut, valitsee kuljetusyhtiön ja tekee kuljetussopimuksen sekä toimittaa tavarat ostajalle lähellä myyjää, sovittuun määräpaikkaan. Ostaja ainoastaan vastaanottaa tavarat niiden kuljettajalta ja huolehtii tuontitulleista ja tuonti-verotuksesta. ( IBT – Incoterms 2010. 2014; Rätty A. 2012, 10.)

Delivery At Place (DAP) eli suomeksi toimitus määräpaikalle toimitusehtolausekkeessa tavarantoimitus tapahtuu myyjän osalta, silloin kun hän asettaa tavarat ostajan käytettäväksi osapuolten sopimassa määräpaikassa. Käytännössä tämä tarkoittaa, että tavarat ovat valmiina ja ostajan purettavissa kuljetusvälineestä sovitussa määräpaikassa. Kaikki kuljetuksen aikaiset riskit ja kulut ovat myyjän harteilla sovittuun määräpaikkaan saakka, kun tätä toimitusehtolauseketta käytetään. Tämä toimitusehtolauseke ei siis ole kaikkein paras mahdollinen Sultraden kannalta. ( Finpro. 2014, 2.)

Taulukko 3. Incoterms 2010 toimitusehtolausekkeet (Muokattu IBT Incoterms 2010 Pdf)

Toimitusehdot	EX Works	Free Carrier	Carriage paid to	Delivered at place
	(EXW)	(FCA)	(CPT)	(DAP)
Pakkaaminen	Myyjä	Myyjä	Myyjä	Myyjä
Merkintä ja rahtipaperit	Myyjä	Myyjä	Myyjä	Myyjä
Lastauskulut	Ostaja	Myyjä/ostaja	Myyjä	Myyjä
Toimitus satamaan/paikkaan	Ostaja	Myyjä	Myyjä	Myyjä
Vientitullit ja verot	Ostaja	Myyjä	Myyjä	Myyjä
Lähtöterminaalikulut	Ostaja	Ostaja	Myyjä	Myyjä
Rahtimaksut	Ostaja	Ostaja	Myyjä	Myyjä
Vakuutus	-	-	-	-
Määräterminaalikulut	Ostaja	Ostaja	Myyjä	Myyjä
Toimitus määräpaikkaan	Ostaja	Ostaja	Ostaja	Myyjä
Tuontitullit ja verot	Ostaja	Ostaja	Ostaja	Ostaja

Toimitusehtojen käytössä voi myös mahdollisesti olla poikkeussääntöjä, kuten esimerkiksi että: toimitusehto on Ex Works Espoo, Free Carrier aina muutoin paitsi, jos asiakas tilaa vaikkapa yli 300€ tilauksen. Tällöin asiakas voi saada ilmaisen kuljetuksen ja toimitusehdoksi vaihtuu rahtivapaasti ja Sultrade järjestää ja maksaa rahdin ja kaikki kulut. Näin tilausten kokoa ja arvoa voidaan pyrkiä kasvattamaan toimituksen kautta. Muussa tapauksessa, jos Sultrade maksaa rahdin on asiakkaan laskuun lisättävä rahtikulut, jotka asiakas on velvollinen maksamaan.

### **6.8.2 Maksuehdot**

Maksuehtojen osalta Sultraden on oltava tarkkana, jotta kaupankäynnin taloudelliset riskit ovat mahdollisimman pienet. Yleensä maksuehdon valintaan vaikuttaa monta tekijää. Tällaisia ovat mm. 1.) kuinka pitkäkestoinen kauppasuhte asiakkaaseen on, 2.) millainen on asiakkaan luottokelpoisuus, 3.) millaista maksukäyttäytyminen on asiakkaan kohdalla ollut aiemmin, 4.) millaiset ovat maksuihin liittyvät säännökset ja määräykset eri puolella maailmaa sekä 5.) mitkä ovat toimialan vakiintuneet käytännöt. (Ojas L. 2013, 25.)

Sultraden kannalta hyvä ja toimiva maksuehto on ehdoiltaan ja sitoumuksiltaan läpinäkyvä ja yksiselitteinen. Ojaksen (2013, 25.) mukaan hyvässä maksuehdossa määritellään selkeästi kaikki maksuun liittyvät tekijät, kuten maksutapa, -aika, -paikka, maksun viivästymisestä seuraavat sanktiot sekä mahdolliset asiakaskohtaiset alennukset. Valitsemalla turvalliset maksuehdot Sultrade välttyy maksuihin liittyviltä ongelmilta. Sultraden Saksan viennin tapauksessa maariski on pieni, sillä Saksa on luottotasoltaan sekä taloutensa osalta vakaa ja luotettava kauppakumppani. Lisäksi EU:n vaikutus ja säännökset tekevät EU:n sisäisestä kaupasta turvallisempaa ja helpompaa. Valuutta riskiä Saksan kauppaan ei liity ollenkaan, sillä niin Suomi kuin Saksakin käyttävät Euroa valuuttanaan.

Kun saksalaisia asiakkaita saadaan hankittua ja heidän kanssaan tehdään ensimmäisiä kauppvoja, on suositeltavaa käyttää maksuehtona esimerkiksi ennakkomaksua. Tällöin välttyään tilanteilta, joissa Sultrade lähettäisi ensin tavarat uudelle asiakkaalle, jonka maksuvarmuudesta ei tiedetä mutta ei saisikaan maksuja sovitus. Kun asiakas on ollut Sultraden kauppakumppanina pidemmän aikaa ja osoittanut olevansa hyvä ja luotettava

asiakas voidaan ennakkomaksusta luopua ja siirtyä käyttämään, jotain osapuolien sopimaa maksutapaa ja -aikaa, kuten 30 tai 60 päivän nettoa tai käteismaksua. Suurempien tilausten osalta, joiden arvo on rahallisesti merkittävä, on mietittävä maksuehtoa, jotta kauppa on riskitön molempien osapuolien osalta. Huomattavan isojen maksuerien osalta on mahdollista käyttää erilaisia osamaksu- ja rahoitussopimuksia. Sultrade voi myös sopia, että asiakas maksaa esimerkiksi puolet tilauksen arvosta etukäteen, jonka jälkeen tavarat lähetetään vastaanottajalle. Tämän jälkeen loppulaskulla on maksu aikaa vaikka 30–90 päivää.

Sultraden on huomioitava asiakkaiden maksuaikoja sopiessaan, että maksuajan pitäminen mahdollisimman lyhyenä on Sultraden kannalta hyvä asia. Tällöin yrityksen saavat tulevat nopeammin käyttöön ja rahaa ei ole sidottuna ulkomaisiin laskuihin turhaan. Toisaalta jos asiakas ei ole valmis tekemään tilausta, ellei se saa tarpeeksi maksuaikaa kannattaa Sultraden olla joustava, mikäli asiakas on varmasti luotettava ja hyvä asiakas. Hyvien maksuehtojen ja sopimusten tarjoaminen on aina myös yksi tehokas kilpailukeino saksalaisia kilpailijoita vastaan.



## 7 Yhteenveto ja pohdinta

Luvussa seitsemän tehdään yhteenveto vientisuunnitelman sisällöstä, jonka jälkeen seuraa hieman pohdintaa siitä, kuinka vientisuunnitelman laatimisessa onnistuttiin, mitä tehtiin hyvin ja mitä olisi voitu tehdä toisella tavalla tai paremmin lopputuloksen kannalta.

### 7.1 Vientisuunnitelman lyhyt yhteenveto:

**Valittavat kohdealueet:** Saksasta valittavat alueet viennin aloitusvaiheessa ovat: Berliini, Bremen, Hampuri, München. Näissä kaupungeissa on paljon asukkaita, paljon urheilu- ja vapaa-ajan tuotteita myyviä liikkeitä, sekä urheilupaikkoja, kuten golf-kenttiä. Kun vienti on saatu vetämään ja osoittautunut kannattavaksi ovat jatkossa Köln ja Stuttgart myös potentiaalisia vientikaupunkeja.

**Vientimuoto:** Vientimuotona on alussa ensisijaisesti suora vienti Sultradelta myyntiagentin kautta asiakkaalle ja/tai myöhemmässä vaiheessa oma välitön vienti suoraan Sultradelta asiakkaalle. Omassa välittömässä viennissä voidaan käyttää hyväksi Sultraden tai saksalaisen toimijan verkkokauppaa.

**Markkinointi:** Markkinointia Saksassa voidaan Sultraden tapauksessa toteuttaa erilaisissa tapahtumissa ja messuilla, lehdistä, sosiaalisessa mediassa, sponsoroinnilla sekä asiakas yrityksille ja myyntimiehille ja asiakkaille jaettavalla mainostus-/ markkinointimateriaalilla. Markkinoinnissa kannattaa koettaa hyödyntää Sotshin Talviolympialaisten tuomaa näkyvyyttä ja huomiota hyväkseen.

**Yhteistyökumppanit:** Yhteistyökumppaneiksi on löydettävä hyviä myyntiagentteja sekä luotettavia asiakasyrityksiä ja muita tarvittavia sidosryhmiä viennin onnistumiseksi. Kuljetuksen osalta yhteistyökumppanit ovat jo pitkälti olemassa.

**Aikataulu:** Vienti on mahdollista käynnistää välittömästi Sultradelle parhaiten sopivaan aikaan. Jos valitaan strategiaksi esimerkiksi osallistuminen ISPO- messuille vuonna

2015, kannattaa vienti käynnistää messuille osallistumisella. Tällöin aikataulu muodostuu tällöin messujen ajankohdan mukaan.

**Kuljetusmuoto:** Pakettilähetykset on helpointa kuljettaa Sultradelta jo ennestään löytyvien UPS ja Itella asiakastilien kautta, jolloin kuljetukset saadaan normaalia halvempaan hintaan ja paketit menevät nopeasti ja turvallisesti perille. Isompien kuljetusten tarpeen ilmaantuessa on käytettävissä esimerkiksi DHL kuljetuspalveluita.

**Hinnoittelu:** Hinnoittelussa pyritään hinnoittelemaan Catmandoo tuotteet lähelle kilpailijoiden hintoja eli joko hieman halvemmaksi tai kalliimmaksi riippuen siitä, miten Sultrade haluaa hinnoitella. Hinnoitteluun vaikuttaa kysynnän ja tarjonnan muodostama markkinahinta, joka selviää vasta, kun Sultrade on toiminut hetken aikaa Saksassa. Hinnoittelua voidaan käyttää kilpailukeinona sekä luomaan laadukkuus vaikutelmaa tuotemerkistä. Hinnoittelun turvaksi kannattaa laskea kriittiset pisteet. Aiemmin raportissa on esitetty arviot (sivut 52–53), jotka antavat kuvan siitä, miten paljon milläkin hinnalla tuotteita on myytävä, jotta se on Sultradelle kannattavaa.

**Vientituotteet:** Vientituotteiden osalta noudatetaan samaa linjaa, mikä on käytössä muissakin maissa tällä hetkellä Catmandoon osalta. Asiakasyritykset valitsevat luettelon ja mallikappaleiden perusteella mallit, jotka he haluavat tilata ja tilaavat ne ennakkotilauksina. Tällöin kaikkia malleja ei tarvitse laittaa tuotantoon, jos niille ei ole kysyntää riittävästi. Myöhemmin asiakas voi tehdä täydennystilauksia. Tällöin Sultraden ei tarvitse miettiä mitä tuotteita asiakas haluaa, vaan asiakas hoitaa malliston rajauksen itse.

**Toimitusehdot:** Toimitusehtoina käytetään Incoterms 2010 toimitusehtolausekkeista ensisijaisesti Ex Works (EXW) sekä Free Carrier (FCA) lausekkeitä, jotka ovat Sultraden kannalta vähiten kustannuksia, vastuuta ja velvoitteita sisältäviä lausekkeitä eli Sultraden kannalta kaikkein helpoimpia ja turvallisimpia lausekkeitä. Jos asiakas ei jostain syystä suostu käyttämään edellä mainittuja lausekkeitä voidaan käyttää myös Carriage Paid To (CPT) tai Delivery At Place (DAP) toimitusehtolausekkeitä, joissa Sultraden vastuut ja velvollisuudet ovat huomattavasti suuremmat.

**Maksuehdot:** Maksuehtojen osalta on useita vaihtoehtoja käytettäväksi. Riskien minimoimiseksi on suositeltavaa aluksi käyttää ennakkomaksua maksuehtona, uusien asiakkaiden kanssa. Jatkossa voidaan käyttää Sultraden valinnan mukaan esimerkiksi 14 tai 30 päivän nettoa. Maksuaika on hyvä pitää lyhyenä, jolloin Sultraden saatavat eivät ole sidottuina ulkomailla liian kauan, vaan rahat saadaan muuhun käyttöön nopeasti.

## 7.2 Pohdintaa vientisuunnitelmasta

Raportin tutkivan osan sekä sen pohjalta laaditun vientisuunnitelman perusteella voidaan todeta, että Catmandoo tuotteiden viennin käynnistäminen Saksan markkinoille on mahdollista aloittaa. Huomioitavaa on, että viennin käynnistämisen riskejä vähentäisi sekä sen myötä vientihankkeen onnistumismahdollisuuksia parantaisi tarkempien ja laajempien markkinatietojen löytäminen Saksan markkinoiden osalta. Tähän raporttiin kerätyt tiedot antavat hyvän kuvan Saksasta ja sen markkinoista mutta tarkempien tietojen löytäminen esimerkiksi alan ostokäyttäytymisen suhteen tukisi viennin suunnittelua vieläkin paremmin. Tässä tehtävässä tarkkojen markkinatietojen löytäminen ulkomaisista lähteistä osoittautui todella vaikeaksi ilman, että maksaa asiantuntijaorganisaatiolle ym. taholle tiedoista. Tähän nähden raportissa on onnistuttu kokoamaan kattava tietopaketti Saksasta ja sen markkinoista.

Viennin käynnistysvaiheessa haasteena Sultraden kannalta tulee olemaan oikeiden yhteistyötahojen ja kontaktien löytäminen. Esimerkiksi hyvän myyntimiehen löytäminen tekee viennistä helpompaa ja turvallisempaa. Huono myyntimies ei välttämättä saa tuotteita kaupaksi, joka voi tuhota koko viennin Saksaan. Nimenomaan viennin käynnistysvaihe on kriittinen jolloin on oltava hyvin tarkka ja varovainen riskien välttämiseksi. Haastavaa on myös kilpailijoiden seuranta ja tunnistaminen. Suomesta käsin on vaikeata löytää tarkkaa tietoa siitä, ketkä Saksan markkinoilla menestyvät sekä millaisilla markkinaosuuksilla ja hinnoilla he markkinoilla operoivat. Tämä on ollut raportin kannalta haastavin osuus ja se alue, josta ei ole löytynyt niin paljon ja niin tarkkaa tietoa, kuin oli tavoitteena. Tiedon hankinta olisi voinut onnistua muutamilta osin paremmin. Haasteensa tähän toi kansainvälisyys ja se, ettei ollut mahdollisuutta päästä paikan päälle Saksaan tarkastelemaan tilannetta ja keskustelemaan paikallisten yritysten ja alan henkilöiden kanssa. Hyvästä valmistautumisesta ja pohjatyöstä huolimatta on kuitenkin aina melko vaikeata ennustaa tarkasti, kuinka vienti lähtee Saksassa vetämään. Tämän

raportin pohjalta on silti mahdollista valita oikeita vaihtoehtoja viennin aloittamiseen ja välttää joitakin virheitä ja sudenkuoppia matkalla. Koska Sultrade ei ole perustamassa Saksaan omaa kivijalkamyymälää tai tuotantolaitosta tekee se viennistä helpompaa, edullisempaa ja riskittömämpää, sillä tällöin Sultraden ei tarvitse tehdä suuria sijoituksia uusille markkinoille.

Itse vientisuunnitelma onnistui hyvin ja siitä muodostui johdonmukainen kokonaisuus, tiedon hankinnan haasteellisuudesta huolimatta. Vientisuunnitelma antaa kuvan suunnasta, johon Sultraden kannattaa Catmandoota viedä Saksassa. Vientisuunnitelma on hyvin linjassa Sultraden aiemman vientitoiminnan kanssa ja on yksinkertainen ja tehokas. Vientisuunnitelman laadinnassa pyrittiin siihen, että suunnitelma olisi hyvä kattava paketti Sultraden kannalta ja tähän tavoitteeseen myös päästiin. Vientisuunnitelman sisältämien ehdotusten toteuttamisen kustannukset ja riskit ovat kohtuulliset ja realistiset toteuttaa. Loppupäätelmänä voidaan siis sanoa, että tämän raportin pohjalta vientiä Saksaan voidaan suositella Sultradelle hyvänä vaihtoehtona laajentaa ulkomaankauppaansa. Mahdollisten tarkempien markkinatietojen hankinta myöhemmin, esimerkiksi ostamalla ne esimerkiksi Saksalais- Suomalaiselta Kauppakamarilta, tukee viennin aloittamista ja voisi tarjota laajempia näkökulmia ja vaihtoehtoja Sultraden käyttöön tämän raportin lisäksi. Saksalais- Suomalaisella Kauppakamarilla on käytössään yli kolme miljoonaa saksalaista yrityskontaktia eli käytännössä kaikki saksalaiset y-tunnuksen omaavat yritykset.

Mikäli saksalaiset kuluttajat eivät ota Catmandoon tuotteita omikseen, Sultrade voi harvita erilaista lähestymistapaa markkinoihin. Saksan potentiaali markkina-alueena on kuitenkin todella suuri ja niiden mahdollisuudet kannattaa tutkia ja koittaa hyödyntää huolella loppuun asti. Kun vienti Saksassa alkaa vetää hyvin ja Catmandoon paikka markkinoilla vakiintuu, voidaan toimintaa levittää mahdollisesti myös Itävaltaan. Suurin kysymys Catmandoon Saksan viennin kannalta on kuitenkin se, kuinka hyvin saksalaiset ottavat Catmandoon omakseen eli kuinka moni on valmis ostamaan tutun kotimaisen merkin sijaan suomalaisen kilpailijan tuotteen.

## Lähteet

Albaum G & Duerr E. 2008. International marketing and export management. Sixth edition. Prentice Hall. Financial times.

Aktiv & Fit- messut. Hannover. 2014. Luettavissa: [http://www.ab-in-den-fruehling.de/abf\\_themen\\_freizeit\\_start\\_de](http://www.ab-in-den-fruehling.de/abf_themen_freizeit_start_de). Luettu: 20.2.2014

Berglund S. & Leppänen A. 2007. Markkinoinnin maailma. Edita prima Oy. Helsinki.

Cavusgil S. T., Knight. G, Riesenberger. J. R. 2013. A Framework for International Business. USA

CIA World Factbook - Germany. 2014. Luettavissa: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/gm.html>. Luettu: 5.10.2013.

C & A Saksa. 2014. Luettavissa: [http://www.c-and-a.com/uk/en/corporate/company/stores/storefinder/?no\\_cache=1&tx\\_iostorefinder\\_pi1%5Baction%5D=search&tx\\_iostorefinder\\_pi1%5Bcontroller%5D=store&cHash=0b01d824b59e78498f7b78e038d196ce](http://www.c-and-a.com/uk/en/corporate/company/stores/storefinder/?no_cache=1&tx_iostorefinder_pi1%5Baction%5D=search&tx_iostorefinder_pi1%5Bcontroller%5D=store&cHash=0b01d824b59e78498f7b78e038d196ce). Luettu: 11.3.2014.

Countryeconomy.com – Germany GDP, Gross Domestic Product 2014. Luettavissa: <http://countryeconomy.com/gdp/germany>. Luettu: 22.5.2014

DB-City – Berliini. 2014. Luettavissa: <http://fi.db-city.com/Saksa--Berliini>. Luettu: 27.2.2014.

DB-City – Bremen. 2014. Luettavissa: <http://fi.db-city.com/Saksa--Bremen--Bremen--Bremen>. Luettu 27.2.2014.

DB-City – Hampuri. 2014. Luettavissa: <http://fi.db-city.com/Saksa--Hampuri>. Luettu: 27.2.2014.

DB-City – München. 2014. Luettavissa: <http://fi.db-city.com/Saksa--Baijeri--M%C3%BCnchen--M%C3%BCnchen>. Luettu: 27.2.2014.

Deutscher Wetterdienst. 2014. Luettavissa: [http://www.dwd.de/bvbw/appmanager/bvbw/dwdwwwDesktop?\\_nfpb=true&\\_pageLa-bel=\\_dwdwww\\_klima\\_umwelt\\_ueberwachung\\_deutschland&T38600134241169726338086gsbDocumentPath=Content%2FOeffentlichkeit%2FKU%2FKU2%2FKU23%2Fdeutschlandklima%2Fteaser\\_\\_deutschlandklima.html&\\_state=maximized&\\_windowLabel=T38600134241169726338086&lastPageLabel=\\_dwdwww\\_klima\\_umwelt\\_ueberwachung\\_deutschland](http://www.dwd.de/bvbw/appmanager/bvbw/dwdwwwDesktop?_nfpb=true&_pageLa-bel=_dwdwww_klima_umwelt_ueberwachung_deutschland&T38600134241169726338086gsbDocumentPath=Content%2FOeffentlichkeit%2FKU%2FKU2%2FKU23%2Fdeutschlandklima%2Fteaser__deutschlandklima.html&_state=maximized&_windowLabel=T38600134241169726338086&lastPageLabel=_dwdwww_klima_umwelt_ueberwachung_deutschland). Luettu: 18.2.2014.

Doing Business in Germany: 2012 Commercial Guide for U.S. Companies. Luettavissa: [http://www.buyusainfo.net/docs/x\\_4808926.pdf](http://www.buyusainfo.net/docs/x_4808926.pdf). Luettu: 26.2.2014

Export.gov – Helping U.S. Companies Export. 2013. Luettavissa: [http://export.gov/Germany/MarketResearchonGermany/CountryCommercialGuide/LeadingSectorsforU.S.ExportandInvestment/index.asp#P303\\_19034](http://export.gov/Germany/MarketResearchonGermany/CountryCommercialGuide/LeadingSectorsforU.S.ExportandInvestment/index.asp#P303_19034). Luettu: 15.2.2014.

Finpro. 2014. Incoterms 2010 pdf. Luettavissa: [https://www.finpro.fi/c/document\\_library/get\\_file?uuid=d1a7498d-f87d-4bda-982e-d4869c56e19d&groupId=10304](https://www.finpro.fi/c/document_library/get_file?uuid=d1a7498d-f87d-4bda-982e-d4869c56e19d&groupId=10304). Luettu: 11.4.2014.

Galleria Kaufhof Saksa kotisivut. 2014. Luettavissa: <http://www.galleria-kaufhof.de/filialen>. Luettu: 11.3.2014.

Germany Trade & Invest (GTAI). 2014. Luettavissa: <http://www.gtai.de/GTAI/Navigation/EN/invest.html>. Luettu: 24.2.2014.

Golf Europe- messut. Augsburg. 2014. Luettavissa: <http://www.golf-europe.com/en.html>. Luettu: 20.2.2014.

Hanse Golf – messut. 2014. Saksa. Luettavissa: <http://www.hansegolf.com/>. Luettu: 20.2.2014.

Globetrotter Saksa kotisivut. 2014. Luettavissa: <https://www.globetrotter.de/filialen>. Luettu 11.3.2014.

Haspa- maraton. Hampuri. 2014. Luettavissa: <http://www.haspa-marathon-hamburg.de/index.php/en>. Luettu: 20.2.2014.

IBT – Incoterms 2010 Chart of Responsibility pdf. Luettavissa: [https://www.i-b-t.net/PDFs/Incoterms\\_2010\\_chart.pdf](https://www.i-b-t.net/PDFs/Incoterms_2010_chart.pdf). Luettu: 19.3.2014

Index Mundi – Germany Demographics profile 2013. Luettavissa: [http://www.indexmundi.com/germany/demographics\\_profile.html](http://www.indexmundi.com/germany/demographics_profile.html). Luettu: 27.2.2014.

Intersport Saksa kotisivut. 2013. Luettavissa: <http://www.intersport.de/cms/unternehmen/intersport/profil/>. Luettu: 11.3.2014

ISPO- messut. 2014. Saksa. Luettavissa: <http://munich.ispo.com/en/>. Luettu: 20.2.2014.

ISPO- messut 2015. Saksa. Näytteilleasettajan hakemuslomake 2015. Luettavissa: [http://munich.ispo.com/Exhibitors/Application/ISPO\\_MUNICH\\_2015\\_Application\\_Main\\_Exhibitor.pdf](http://munich.ispo.com/Exhibitors/Application/ISPO_MUNICH_2015_Application_Main_Exhibitor.pdf). Luettu: 27.4.2014.

Johnson G, Scholes K & Whittington R. 2005. Exploring Corporate Strategy - Seventh edition. Prentice Hall, Financial times. England.

Kansainvälinen kauppakamari ICC – Toimitusten hallinta ICC Incoterms 2010. 2014. Luettavissa: <http://www.icc.fi/toimitusten-hallinta-icc-incoterms-2010>. Luettu 10.3.2014.

Karstadt Saksa kotisivut. 2014. Luettavissa:

<http://www.karstadt.de/on/demandware.store/Sites-Karstadt-Site/de/Stores-Find>.

Luettu: 11.3.2014.

Kartta- Eurooppa blogspot. 2012. Saksan kartta. Luettavissa:

<http://kartta-eurooppa.blogspot.fi/2012/08/kartta-saksan-kuva-alue.html>. Luettu:

29.4.2014

Kinnunen P. 2013. Toimitusehdon vaihtamisen vaikutukset kuljetuskustannuksiin – Case Sulzer Pumps Finland pdf. Opinnäytetyö. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu. Luettavissa:

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/56402/Kinnunen\\_Petri.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/56402/Kinnunen_Petri.pdf?sequence=1). Luettu: 10.3.2014.

Lääkkölä P. 2010. Kilpailutilanteen analysointi. Opinnäytetyö. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Luettavissa:

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/24182/Laakkola\\_paivi.pdf?sequence=2](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/24182/Laakkola_paivi.pdf?sequence=2). Luettu: 17.1.2014.

Ojas L. 2013. Vientikaupan rahoitus – Case Brasilia pdf. Opinnäytetyö. Savonia ammattikorkeakoulu. Luettavissa:

[http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/63431/Ojas\\_Leena.pdf?sequence=1](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/63431/Ojas_Leena.pdf?sequence=1).

Luettu: 10.3.2014.

Otto- group kotisivut. 2014. Luettavissa: <http://www.ottogroup.com/en/die-otto-group/konzernfirmen/otto.php>. Luettu: 11.3.2014.

Outdoor –messut. Friedrichshafen. 2014. Luettavissa: <http://www.outdoor-show.com/>. Luettu: 20.2.2014.

Oy Sultrade Ltd kotisivut. Espoo. 2012. Luettavissa: <http://sultrade.fi/fi/>. Luettu: 15.10.2013.



Räty A. 2012. Incoterms 2010 lyhyesti pdf. Luettavissa:  
<http://www.icc.fi/userData/5176/pdf/Incoterms-2010-lyhyesti.pdf>. Luettu:  
11.04.2014.

Saksan Helsingin- Suurlähetystö. 2014. Luettavissa:  
[http://www.helsinki.diplo.de/Vertretung/helsinki/fi/04/Presse\\_20und\\_20Fernsehen/seite\\_\\_presse.html](http://www.helsinki.diplo.de/Vertretung/helsinki/fi/04/Presse_20und_20Fernsehen/seite__presse.html). Luettu: 7.3.2014

Saksalais-Suomalainen Kauppakamari. Helsinki. 2014. Luettavissa:  
<http://www.dfhk.fi/fi/saksa/>. Luettu 5.10.2013

Saksan urheiluvälinealan yhdistys – Bundesverband der Deutschen Sportartikel- Industrie e.V. 2014. Luettavissa: <http://www.bsi-ev.com/UEber-den-BSI.58.0.html>. Luettu: 15.2.2014.

Selin E. 2004. Vientitoiminnan käsikirja. WS Bookwell Oy. Juva.

Sport Scheck Saksa kotisivut. 2014. Luettavissa:  
<http://www.sportscheck.com/filialen/?pgid=topI.PiYhPhSR0EwKh0Uoo4r0000dpJ1SnOI;sid=6IX9EORkNeH8ELdfDi7lzohuGOKFUCXrilg8n4a5>. Luettu: 11.3.2014.

Sport Schuster Saksa kotisivut. 2014. Luettavissa: <http://www.sport-schuster.de/>. Luettu: 11.3.2014.

Sport2000 Saksa kotisivut. 2014. Luettavissa: <http://www.sport2000.de/service/ueber-uns/uebersicht/>. Luettu: 11.3.2014.

Suomen suurlähetystö, Berliini. 2012. Luettavissa:  
<http://www.finnland.de/public/default.aspx?nodeid=43174&contentlan=1&culture=fi-FI>. Luettu: 5.10.2013.

Tradeshows in Germany 2014–2015. Luettavissa:

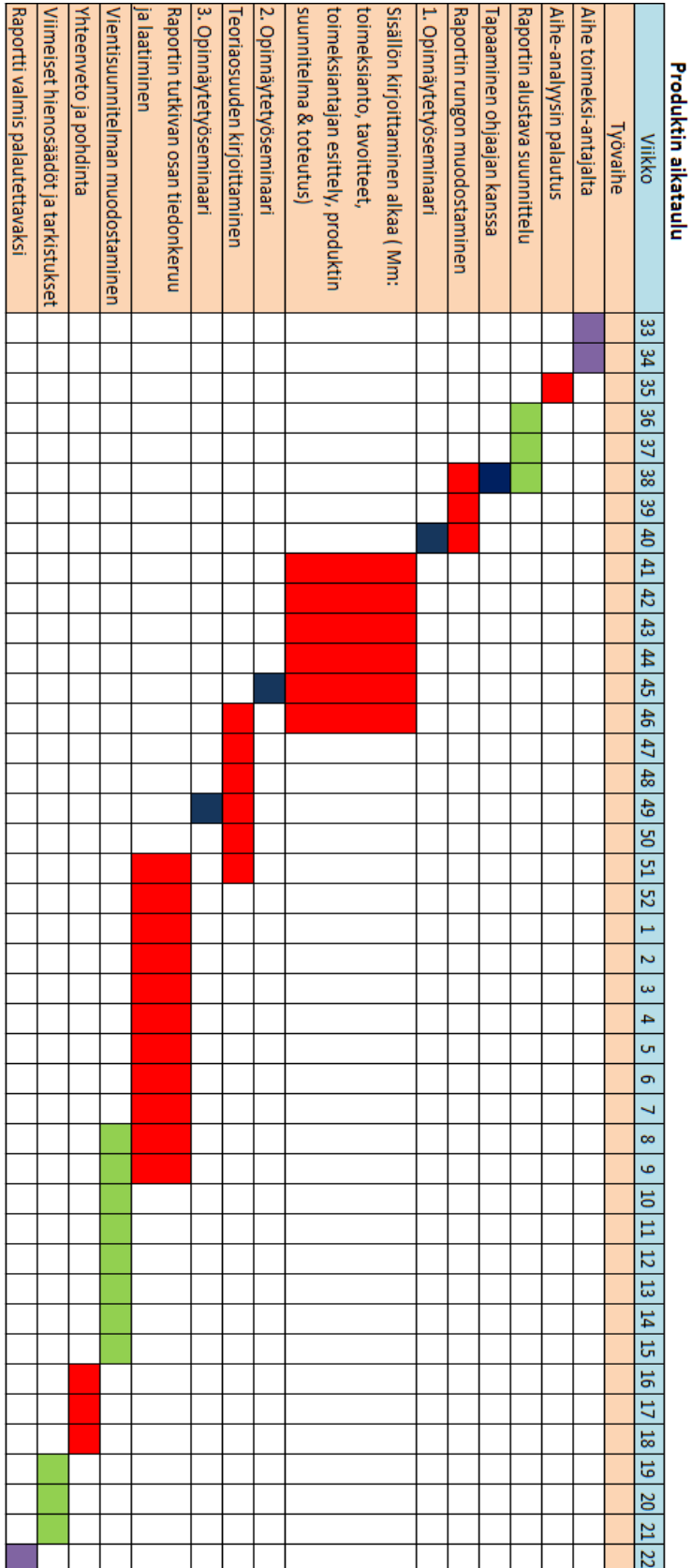
[http://www.eventseye.com/fairs/c1\\_trade-shows\\_germany\\_13.html](http://www.eventseye.com/fairs/c1_trade-shows_germany_13.html). Luettu:  
20.2.2014.

Vahvaselkä I. 2009. Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi. Edita. Helsinki.

Äijö T. 2008. Kilpailukyky huippukuntoon. Suomalaisyritys kansainvälistyy. WS Book-  
well Oy. Juva

# Liitteet

Liite 1. Produktin toteutuksen aikataulu kaaviona



## **Liite 2. Listaus Sultraden kannalta sopivista saksalaisista messuista**

Liitteessä on listattuna Sultraden Saksan vientihankkeen kannalta sopivia ja hyödyllisiä saksalaisia messutapahtumia, joihin osallistuminen voisi edistää yrityksen vientiä esimerkiksi näkyvyyden, tunnettavuuden kasvamisen ja paikallisten kontaktien löytämisen muodossa.

### **Saksalaisia messuja/tapahtumia:**

#### **1. Hanse Golf – Hampuri**

- Kyseessä on Hampurin messukeskuksessa järjestettävät Golf-messut. Näytteilleasettajina messuilla on mm. golf-asujen, golf-välineiden, golf-kenttien, golf-kurssien ja golf-klubien edustajia. Paikalla on tietysti myös suuri määrä golfin harrastajia.
- Järjestetään kerran vuodessa, messujen ajankohta on yleensä Helmikuussa.
- <http://www.hansegolf.com/general/home.html>

#### **2. Haspa-maraton – Hampuri**

- Kyseessä on Hampurissa keväisin juostavan maratonin yhteydessä järjestettävästä juoksu, urheilu ja lifestyle messutapahtuma. Maratonilla juoksijoita on yleensä noin 25000 henkeä. Lisäksi kisaa seuraa paikan päällä noin 750000 henkilöä. Arvioitu vierailija määrä messuilla on yleensä noin 50000 ihmistä.
- Hyvä iso tapahtuma, jossa on paljon näkyvyyttä tarjolla.
- <http://www.haspa-marathon-hamburg.de/index.php/en/marathon-expo>

#### **3. Outdoor show – Friedrichshafen**

- Heinäkuussa järjestettävä messu Friedrichshafenissa. Näyttelyssä kohtaavat ulkoiluvälineiden ja -vaatteiden tarjoajat ja harrastajat. Messuilla on paljon erilaista ohjelmaa. Sijainniltaan ei Sultraden kannalta paras mahdollinen mutta varmasti alan kontakteja ja asiakkaita voi löytyä täältä.
- <http://www.outdoor-show.com/od-en/>

#### **4. Golf Europe – Augsburg**

- Münchenin lähellä Augsburgissa järjestettävät kansainväliset Golf-messut, järjestetään vuosittain syyskuussa. Näillä messuilla on esillä koko Golf-harrastuksen kirjo: Golf- kengät, golf-vaatteet, golf-välineet, golf-kentät, golf-klubit, golf-liikkeet ym. Ym.

- <http://www.golf-europe.com/en.html>

## **5. ISPO- messut – München**

- Jo raportissakin mainittu suuri urheilu, vapaa-aika ja lifestyle messutapahtuma järjestetään vuosittain tammikuussa Münchenissä, Etelä-Saksassa. Messualue koostuu 16 näyttelyhallista, joissa yli 2500 näytteilleasettajaa esittelee tuotteitaan ja palveluitaan. 4 päivän aikana messuilla vieraili viime vuonna yli 80000 kävijää. Tämä on erittäin hyvä ja kannattava messu kontaktien ja näkyvyyden hankkimiseen. Messuilla esillä lähes kaikki mahdolliset urheilulajit ja vapaa-ajan harrastukset aina hiihdosta ja laskettelusta, juoksuun ja fitness urheiluun.
- <http://press.ispo.com/en/ISPO-Services/ISPO-MUNICH/>

## **6. Aktiv & Fit messut – Hannover**

- Urheilu ja Fitness messut järjestetään tammi-helmikuun vaihteessa Hannoverissa. Esillä on monipuolisesti urheiluvälineitä ja vaatteita sekä aktiviteetteja. Paikalla on laaja kaarti urheilu, fitness ja vapaa-ajan toimijoita.
- [http://www.ab-in-den-fruehling.de/abf\\_themen\\_freizeit\\_start\\_de](http://www.ab-in-den-fruehling.de/abf_themen_freizeit_start_de)